



TESIS - TI42307

PENENTUAN STRATEGI *SUSTAINABLE PARTNERSHIP* ANTARA PT. PERSADA INDAH ELEKTRINDO DENGAN PT. PLN (PERSERO) DALAM PEMENUHAN KEBUTUHAN PENDUKUNG HV CONNECTOR

FRADANA FIRDIANTONI AFSOH
2514205001

DOSEN PEMBIMBING
Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT

PROGRAM MAGISTER
MANAJEMEN REKAYASA
JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2016



TESIS - TI42307

**DETERMINING SUSTAINABLE PARTNERSHIP
STRATEGY FOR BETWEEN PT. PERSADA INDAH
ELEKTRINDO AND PT. PLN (PERSERO) FOR
FULFILLING THE NEEDS OF HV CONNECTOR**

FRADANA FIRDIANTONI AFSOH
2514205001

DOSEN PEMBIMBING
Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT

MAGISTER PROGRAM
ENGINEERING MANAGEMENT
DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING
FACULTY OF INDUSTRIAL TECHNOLOGY
SEPULUH NOPEMBER INSTITUTE OF TECHNOLOGY
SURABAYA
2016

LEMBAR PENGESAHAN

PENENTUAN STRATEGI SUSTAINABLE PARTNERSHIP ANTARA PT. PERSADA INDAH ELEKTRINDO DENGAN PT. PLN (PERSERO) DALAM PEMENUHAN KEBUTUHAN PENDUKUNG HV CONNECTOR

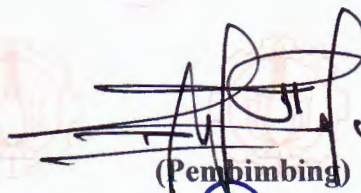
**Tesis ini disusun untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar
Magister (MT) di
Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

**Oleh:
FRADANA FIRDIANTONI AFSOH
NRP. 2514 205 001**

**Tanggal Ujian : 30 Juni 2016
Periode Wisuda : September 2016**

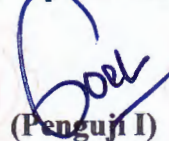
Disetujui oleh Tim Penguji Tesis:

1. **Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT.**
NIP. 196310081990021001



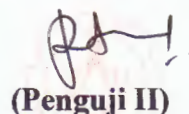
(Pembimbing)

2. **Dr. Ir. I Ketut Gunarta, MT.**
NIP. 196802181993031002



(Penguji I)

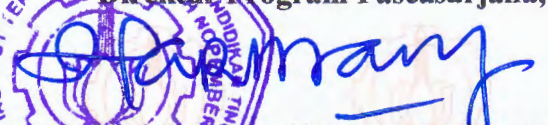
3. **Putu Dana Karningsih, ST, M.Eng.Sc, Ph.D**
NIP. 197405081999032001



(Penguji II)



Direktur Program Pascasarjana,



Prof. Ir. Djauhar Manfaat, M.Sc., Ph.D.
NIP. 196012021987011001

PENENTUAN STRATEGI *SUSTAINABLE PARTNERSHIP* ANTARA PT. PERSADA INDAH ELEKTRINDO DENGAN PT. PLN (PERSERO) DALAM PEMENUHAN KEBUTUHAN PENDUKUNG *HV CONNECTOR*

Nama Mahasiswa : Fradana Firdiantoni Afsoh
NRP : 2514 205 001
Pembimbing : Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T.

ABSTRAK

Memasuki era masyarakat ekonomi ASEAN (MEA) saat ini, Indonesia dituntut untuk terus melakukan pembenahan dan pengembangan pada berbagai sektor industri dalam negeri. Salah satu industri dalam negeri (lokal) bernama PT. Persada Indah Elektrindo yang bergerak dalam hal pemenuhan kebutuhan *High Voltage Connector* untuk Gardu Induk dan Transmisi 150 KV milik PT. PLN (Persero). Akan tetapi, sejauh ini pemenuhan *HV Connector* oleh PT. Persada Indah Elektrindo masih digunakan sebagai material tambahan oleh PT. PLN (Persero). Sedangkan proyek pembangunan baru untuk Gardu Induk dan Transmisi milik PT. PLN (Persero) masih sering didatangkan dari perusahaan asing yang memiliki brand kuat dan dianggap lebih terpercaya. Penelitian ini menggunakan SWOT dengan AHP untuk menciptakan alternatif strategi agar terjalin kemitraan yang berkelanjutan antara PT. Persada Indah Elektrindo dengan PT. PLN (Persero).

Hasil penelitian ini diperoleh alternatif strategi terpilih yaitu berupa strategi W-T (*Weakness-Threats*) untuk meminimalkan kelemahan yang dimiliki PT. Persada Indah Elektrindo dalam menghindari ancaman yang ada. Strategi W-T menghasilkan model kemitraan usulan melalui kerjasama antara PT. Persada Indah Elektrindo dengan institusi pendidikan dalam mengembangkan keilmuan dan Balai Latihan Kerja untuk peningkatan kompetensi karyawan serta penguasaan teknologi yang lebih bagus.

Model kemitraan usulan menunjukkan hasil yang signifikan terhadap model kemitraan yang lama. Adapun bobot model kemitraan yang lama adalah 0.20 dan bobot kemitraan usulan adalah 0.80. Dengan kriteria yang paling besar yaitu efektivitas sebesar 0.454, kemudian kriteria faktor kepercayaan sebesar 0.176, kriteria potensi pengembangan sebesar 0.159, kriteria pola pembinaan sebesar 0.150, dan kriteria pola pengawasan sebesar 0.060.

Kata Kunci : *Sustainable Partnership, SWOT, AHP, HV Connector*

(halaman ini sengaja dikosongkan)

DETERMINING SUSTAINABLE PARTNERSHIP STRATEGY BETWEEN PT. PERSADA INDAH ELEKTRINDO AND PT. PLN (PERSERO) FOR FULFILLING THE NEEDS OF HIGH VOLTAGE CONNECTOR

Student Name : Fradana Firdiantoni Afsoh
NRP : 2514 205 001
Advisor : Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T.

ABSTRACT

Entering the era of the ASEAN Economic Community (AEC) today, Indonesia is required to reform and development in various sectors of the domestic industry. One of the domestic industry (local) was named PT. Persada Indah Elektrindo engaged for fulfilling the needs of High Voltage Connector for substation and Transmission 150 KV owned by PT. PLN (Persero). However, so far the fulfillment of HV Conector by PT. Persada Indah Elektrindo is still used as an additional material by PT. PLN (Persero). While the new development project for Substation and Transmission PT. PLN (Persero) is still often imported from foreign companies that have a strong brand and is considered more reliable. This research using SWOT with AHP to create alternative strategies in order to create a sustainable partnership between PT. Persada Indah Elektrindo and PT. PLN (Persero).

Results of this research was obtained alternative chosen strategy in the form of W-T strategy (Weaknesses-Threats) to minimize the weaknesses of the PT. Persada Indah Elektrindo in avoiding threats. Strategy W-T proposed a model of partnership through cooperation among PT. Persada Indah Elektrindo and educational institutions to develop scientific and Balai Latihan Kerja (BLK) for increasing employee competency and advancing of technology.

The proposed partnership model showed significant results than the old partnership model. As for the weight of the old partnership model is 0.20 and the weight of the proposed partnership is 0.80. With the subsequent greatest effectiveness criteria is 0.454, then the trust factor is 0.176, the development potential criteria is 0.159, the pattern of development criteria is 0.150, and the pattern supervision criteria is 0.060.

Keyword : Sustainable Parnership, SWOT, AHP, *HV Connector*

(halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN	i
KEASLIAN THESIS	iii
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	12
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Ruang Lingkup Penelitian	13
1.5 Manfaat dan Kontribusi Penelitian	14
1.6 Sistematika Penulisan	14
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	17
2.1 Pengertian Industri Kecil dan Menengah	17
2.2 Manajemen dan Aliansi Strategi	18
2.2.1 Manajemen Strategi	18
2.2.2 Aliansi Strategi	20
2.3 Pengertian <i>Partnership</i>	23
2.4 Pengertian <i>Sustainable Partnership</i>	25
2.5 <i>Analytical Hierarchy Process</i>	27
2.6 Analisis SWOT sebagai Alat Formulasi Strategi	32
2.7 Posisi Penelitian	38
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	41
3.1 Studi Literatur dan Lapangan	41
3.2 Identifikasi dan Pengumpulan Data	41

3.3 Identifikasi Faktor SWOT pada PT. Persada Indah Elektrindo.....	42
3.4 Pengolahan Data	42
3.5 Pemilihan Model Kemitraan	42
3.6 Kesimpulan dan saran.....	43
BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	45
4.1 Gambaran Umum PT. Persada Indah Elektrindo.....	45
4.1.1 Visi dan Misi Perusahaan	46
4.1.2 Analisis Keuangan Perusahaan	47
4.2. Analisis Lingkungan Internal.....	54
4.2.1 Skala Bisnis.....	62
4.3 Lingkungan Eksternal	63
4.4 Lingkungan Industri dan Operasi	64
4.5 <i>Interview</i> dengan Para Pelaku Industri	65
4.6 Pengambilan Keputusan dengan AHP	70
4.5.1 Model Struktur Hirarki	70
4.5.2 Daftar Ahli	70
4.5.3 Pengolahan Data SWOT – AHP	71
4.7 Strategi SWOT Prioritas	76
BAB 5 INTERPRETASI DATA DAN ANALISA	81
5.1 Interpretasi model kemitraan sebelumnya antara PT. Persada Indah Elektrindo dengan PT. PLN (Persero)	81
5.2 Perumusan Konseptual Model Kemitraan yang baru	87
5.3 Analisis Sensivitas	91
5.3 Pemilihan Model Kemitraan	95
BAB 6 KESIMPULAN DAN PENELITIAN LANJUTAN	97
6.1 Kesimpulan	97
6.2 Penelitian Lanjutan	98
DAFTAR PUSTAKA	99
LAMPIRAN	105
TENTANG PENULIS.....	125

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2010–2014	2
Tabel 1.2 Impor Listrik Indonesia.....	5
Tabel 2.1 Matriks evaluasi faktor internal.....	33
Tabel 2.2 Matriks evaluasi faktor eksternal.....	34
Tabel 2.3 Matriks SWOT.....	36
Tabel 2.4 Posisi penelitian.....	38
Tabel 4.1 Matriks SWOT PT. Persada Indah Elektrindo.....	66
Tabel 4.2 Daftar Expert untuk Proses Analisis Hirarki.....	71
Tabel 4.3 <i>Relative importance – Alternatives – Expert 1</i>	71
Tabel 4.4 <i>AHP Result – Expert 1</i>	72
Tabel 4.5 <i>Relative importance – Alternatives – Expert 2</i>	73
Tabel 4.6 <i>AHP Result – Expert 2</i>	73
Tabel 4.7 <i>Relative importance – Alternatives – Expert 3</i>	72
Tabel 4.8 <i>AHP Result – Expert 3</i>	72
Tabel 4.9 <i>Relative importance – Alternatives – Combine</i>	75
Tabel 4.10 <i>AHP Result – Combine</i>	76
Tabel 4.11 Matriks IFE – SWOT PT. Persada Indah Elektrindo.....	77
Tabel 4.12 Matriks EFE – SWOT PT. Persada Indah Elektrindo	78
Tabel 4.13 Matriks SWOT Prioritas PT. Persada Indah Elektrindo.....	79
Tabel 5.1 Proses <i>partnership</i> PT. Persada Indah Elektrindo dengan beberapa perusahaan negara dan swasta.....	85
Tabel 5.2 Pembobotan kriteria terhadap tujuan.....	98
Tabel 5.3 Bobot agregat alternatif.....	99

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Proses manajemen strategi	19
Gambar 2.2 Proses terbentuknya aliansi strategi	23
Gambar 2. 3 Contoh struktur hirarki	29
Gambar 2.4 Contoh posisi kuadran	35
Gambar 3.1 Diagram alur penelitian	43
Gambar 3.1 Diagram alur penelitian (lanjutan)	44
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Persada Indah Elektrindo.....	56
Gambar 4.2 Produk PT. Persada Indah Elektrindo dan Gardu induk 150 kV	59
Gambar 4.3 <i>Model Hierarchy</i> SWOT dengan Pembobotan AHP	77
Gambar 5.1 Pola kemitraan saat ini	83
Gambar 5.2 Faktor penentu daya saing.....	84
Gambar 5.3 Komponen elemen yang terlibat dalam penciptaan aliansi	84
Gambar 5.4 Pola kemitraan usulan guna pengembangan <i>sustainable partnership</i>	91
Gambar 5.5 Analisis sensitivitas kriteria	92
Gambar 5.6 Analisis sensitivitas kekuatan (Strength)	93
Gambar 5.7 Analisis sensitivitas kelemahan (weakness).....	94
Gambar 5.8 Analisis sensitivitas peluang (Opportunities).....	95
Gambar 5.9 Analisis sensitivitas ancaman (Threath).....	96

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 1

PENDAHULUAN

Bab ini dijelaskan mengenai kondisi yang menjadi latar belakang pelaksanaan penelitian, permasalahan yang akan diselesaikan, tujuan yang ingin dicapai dan manfaat dari hasil penelitian. Selanjutnya akan dideskripsikan ruang lingkup penelitian dan yang terakhir akan dijelaskan tentang sistematika penulisan.

1.1 Latar belakang

Memasuki era Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) saat ini, Indonesia dituntut untuk terus melakukan pembenahan dan pengembangan pada berbagai sektor industri, baik industri skala kecil menengah sampai skala besar. Sebagai bagian dari motor penggerak perekonomian negara, Usaha Kecil Menengah (UKM) memiliki peranan besar dalam menciptakan peluang kerja baru bagi banyak kalangan. Sejalan dengan hal ini, Hamdani dan Syukriah (2013) menyatakan bahwa UKM mempunyai peran penting dalam pembangunan dan pertumbuhan ekonomi, tidak hanya di negara-negara sedang berkembang tetapi juga di negara-negara maju. Pernyataan senada pun disampaikan oleh Mura dan Buleca (2012) bahwa konsep pengembangan UKM telah menjadi isu yang sangat populer pada beberapa tahun terakhir, karena sangat berperan penting dalam pengembangan ekonomi negara. Menurutnya pembangunan UKM adalah subyek dari banyak penelitian yang dilakukan pada berbagai disiplin ilmu seperti ekonomi, manajemen, sosiologi atau psikologi. Hal ini sesuai dengan tujuan pemerintah dalam rangka meningkatkan kemandirian bangsa yaitu dengan mengembangkan industri yang ada di dalam Negeri. Maka dalam hal ini pemerintah mempunyai peranan yang sangat besar dalam perkembangan UKM untuk mewujudkan peningkatan perekonomian dengan penerapan strategi utama dalam mendorong majunya pelaku usaha lokal yang termasuk unggulan ekonomi, pembangunan infrastuktur dan energi, ilmu pengetahuan dan teknologi (Tim BPPT, 2012). Akan tetapi sejauh ini kemajuan industri lebih banyak difokuskan

pada industri besar saja tanpa diimbangi dengan kemajuan industri kecil menengahnya. Sehingga para pelaku usaha yang dalam kategori industri kecil menengah harus mampu menghadapi tantangan yang semakin ketat apabila ingin mempertahankan keberlangsungan usaha yang dijalankannya dengan baik.

Tabel 1.1 Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2010–2014

Tahun (1)	Jumlah UKM (Unit) (2)	Kontribusi Terhadap PDB (3)	Kontribusi Penyerapan TK (orang) (4)
2014	57.910.473	58,92%	118.821.944
2013	57.900.787	60,34%	117.681.244
2012	56.539.560	59,08%	110.808.154
2011	55.211.396	58,05%	104.613.681
2010	53.818.569	56,22%	100.991.962

Sumber: Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah RI, 2015

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat perkembangan UMKM secara keseluruhan dari tahun 2010 sampai tahun 2014. Tabel 1.1 menunjukkan bahwa UMKM merupakan skala usaha terbesar di Indonesia yang setiap tahunnya selalu meningkat dari seluruh usaha di Indonesia. UMKM juga berkontribusi dalam penyerapan tenaga kerja paling banyak yaitu 118.821.944 orang atau sekitar 97,30% pada tahun 2014.

Salah satu industri kecil menengah yang bergerak dalam hal pemenuhan kebutuhan pendukung *High Voltage Connector* atau yang biasa disebut *Connector Clamp* untuk Gardu Induk dan Transmisi 150 KV milik PT. PLN (Persero) adalah PT. Persada Indah Elektrindo. Perusahaan tersebut merupakan pelaku usaha yang menjadi rekanan PT. PLN (Persero). Dalam beberapa tahun terakhir PT. Persada Indah Elektrindo sudah memasok *Connector Clamp 150 KV* di berbagai Gardu Induk milik PT. PLN di Indonesia (data perusahaan tahun 2013). Akan tetapi, sejauh ini pemenuhan *HV Clamp Conector* oleh PT. Persada Indah Elektrindo masih dianggap sebagai tambahan dalam pemeliharaan jaringan gardu Induk dan

Transmisi 150 KV apabila ada yang mengalami kerusakan atau korosi. Sedangkan proyek pembangunan baru untuk Gardu Induk dan Transmisi milik PT. PLN (Persero) selalu didatangkan dari perusahaan asing yang memiliki brand kuat dan dianggap lebih terpercaya. PT. Persada Indah Elektrindo belum sepenuhnya memahami dan menerapkan standar operasional perindustrian dengan baik layaknya industri maju lainnya. Seperti penerapan teknologi yang masih konvensional, lemahnya inovasi dalam pengembangan produk, lemahnya manajemen perusahaan yang masih dikelola oleh keluarga sendiri, dan lain sebagainya.

Lemahnya daya saing dari PT. Persada Indah Elektrindo membuat PT. PLN (Persero) masih lebih memilih penggunaan produk-produk *HV Connector* dari industri asing. Penggunaan produk asing oleh PT. PLN (Persero) didasarkan kepada kemampuan permodalan, keahlian, dan pengalaman dari industri asing yang telah teruji dibandingkan dengan industri lokal. Hoon et al (1999) mengungkapkan bahwa perusahaan akan cenderung memilih partner yang memiliki kriteria sebagai berikut:

1. *Compatibility*

Menekankan kecocokan dari segi *hard* and *soft* perusahaan. Dimensi Hard menekankan pada strategi-strategi perusahaan, praktik bisnis, dll. Sedangkan dimensi soft meliputi budaya perusahaan.

2. *Competencies*

Partner yang memiliki tingkat kompetensi, jaminan kapabilitas, dan bertindak sesuai dengan standar yang diinginkan.

3. *Commitmen*

Adanya komitmen yang kuat dalam mencapai kesuksesan kerjasama dari partner

Industri lokal harus bisa menyelaraskan apa saja yang diinginkan PT. PLN (Persero) agar bisa dipilih sebagai partner secara terus menerus.

Selain itu paradigma pemerintahan dalam mengembangkan badan usahanya seperti PT. PLN (Persero) yang masih menganggap industri asing seperti PT. ABB (Jerman), NGK (Jepang), Dulmission (Australia), Der Faux (Perancis), dan lain sebagainya jauh lebih maju dibanding industri lokal. Sehingga

pemenuhan kebutuhan material *supporting* untuk Gardu Induk dan Transmisi milik PT. PLN (Persero) banyak didatangkan dan dibeli dari perusahaan asing tersebut. Hal ini tentunya sangat kontraproduktif dengan KEPPRES tahun 1994 tentang pengutamaan pemakaian produk dalam negeri, dimana telah diatur di dalamnya mengenai rancang bangun sampai dengan produk barang jadi yang dihasilkan oleh pelaku usaha lokal harus lebih diutamakan oleh negara daripada penggunaan yang didapat dari pembelian produk impor. Artinya apabila pelaku usaha lokal mampu membuat suatu produk dengan spesifikasi yang sesuai dengan yang ditetapkan, maka pemerintah dalam hal ini Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang ada wajib untuk menggunakan dan membeli produk dalam negeri yang pada akhirnya sekaligus dapat menunjang perekonomian dan kemandirian bangsa.

Disamping itu, ketergantungan Negara Indonesia sendiri dalam mengimpor listrik pada beberapa tahun sebelumnya dari Malaysia (tabel 1.2) yang terus mengalami kenaikan disetiap tahunnya, penyebabnya tak lain adalah konsumsi energi listrik yang semakin tinggi. Dengan demikian hal ini akan semakin membuat para pelaku usaha lokal yang memiliki usaha sejenis seperti PT. Persada Indah Elektrindo menjadi lebih tersisih, disebabkan industri besar (dari luar negeri) yang memiliki banyak modal akan lebih sulit disaingi baik dari segi sumber daya pekerjaanya, mutu produk, harga maupun sistem pendistribusianya. Sehingga PT. Persada Indah Elektrindo harus bisa menentukan suatu strategi dalam menjalin kemitraan yang berkelanjutan dengan PT. PLN (Persero) agar mampu mengembangkan usahanya dengan baik.

Tabel 1.2 Impor listrik Indonesia

Tahun (1)	Negara asal (2)	Jumlah (GWh) (3)
2010	Malaysia	2.224,24
2011	Malaysia	2.541,95
2012	Malaysia	2.989.89

Sumber: KESDM, 2014

Dari table 1.2 tentang impor listrik Indonesia dari Malaysia sejak tahun 2010 hingga 2012 adalah hamper mencapai 10 MW. Data yang diperoleh dari Detik.com yang diunggah pada tanggal 12 Mei 2016 bahwa sebagai informasi Indonesia telah mengimpor listrik sampai tanggal 20 Januari 2016 adalah sebesar 50 MW. Indonesia akan mengimpor listrik lagi hingga mencapai 95 MW dari kebutuhan 300 MW. Impor listrik dari Malaysia akan terus berlangsung hingga 5 (lima) tahun ke depan. Setelah itu, impor masih mungkin dilanjutkan atau bisa jadi Indonesia yang mengeksport listrik, tergantung kondisi dan negosiasi 5 (lima) tahun lagi (Detik.com).

Rencana pemerintah dengan mencanangkan pembangunan energi listrik dalam jumlah yang sangat besar di Indonesia sebesar 35.000 Mega Watt (KESDM, 2015) bisa menjadi solusi sementara untuk bisa menjawab krisis listrik yang terjadi saat ini. Pembangunan energi listrik 35.000 MW dengan membuat 109 pembangkit yang baru ini juga pasti diikuti dengan pembangunan beberapa infrastruktur dalam suatu sistem tenaga listrik seperti ratusan gardu induk dan transmisi, serta ribuan jaringan distribusinya. Maka dari itu dapat dilihat bahwa akan ada pemenuhan kebutuhan material *HV Connector* pendukung yang sangat besar pula untuk gardu induk dan transmisinya. Tentu ini adalah peluang bagi PT. Persada Indah Elektrindo sebagai salah satu industri lokal yang bergerak pada sektor ini untuk bisa berkontribusi langsung guna memenuhi kebutuhan material yang ada.

Sesuai undang-undang No.30 Tahun 2009 tentang ketenagalistrikan menyatakan bahwa PT. PLN (Persero) satu-satunya Badan Usaha Milik Pemerintah yang ditunjuk untuk menjalankan usaha penyediaan tenaga listrik, menjalankan usaha penunjang tenaga listrik, serta kegiatan lainnya. Adapun kegiatan lainnya mencakup pengelolaan dan pemanfaatan sumber energi untuk kepentingan tenaga listrik, pemberian jasa operasi dan pengaturan pada pembangkitan, transmisi, distribusi serta retail tenaga listrik. Selain itu juga melakukan kerjasama dengan penyelenggara bidang ketenagalistrikan baik dari dalam maupun luar negeri diselenggarakan. Para pelaku usaha swasta harus bisa

menjalin kerjasama dengan PT. PLN jika ingin berpartisipasi dalam pengembangan kelistrikan di Indonesia.

Sementara kondisi saat ini, sebagian besar kegiatan program dan proyek pemerintah Indonesia masih lebih sering membeli dan mendatangkan produk-produk dari negara asing. Kecenderungan pemakaian produk-produk dari luar negeri ini yang menyebabkan kebergantungan negara Indonesia menjadi sangat tinggi. Dikarenakan sumber daya manusia yang masih lemah dan sebagian besar masyarakat beranggapan bahwa produk asing itu lebih baik dari buatan dalam negeri membuat negara Indonesia masih terbiasa untuk mengimpor barang dari negara lain yang seharusnya dapat dibuat sendiri. (Kementerian Dalam Negeri RI, 2013).

Industri asing pembuat mesin-mesin atau peralatan listrik menduduki peringkat tertinggi dalam pemenuhan kebutuhan kelistrikan di Indonesia. (Kementrian Dalam Negeri RI 2013). Artinya Industri asing lebih mendominasi pasar dan semakin membuat para pelaku usaha lokal yang memiliki usaha sejenis seperti PT. Persada Indah Elektrindo menjadi lebih tersisih. Industri besar yang memiliki banyak modal akan lebih sulit disaingi baik dari segi sumber daya pekerjanya, mutu produk, harga maupun sistem pendistribusiannya. Sehingga PT. Persada Indah Elektrindo haruslah bisa menentukan suatu strategi dalam menjalin kemitraan yang berkelanjutan dengan PT. PLN (Persero) agar mampu mengembangkan usahanya dengan baik.

Berdasarkan hasil pengawasan kementerian Perindustrian, nilai TKDN bahwa pada proyek pembangkit berbagai jenis dan kapasitas rata-rata masih di bawah 30%. Nilai TKDN pada proyek jaringan transmisi berbagai kapasitas rata-rata di bawah 45%. Sedangkan nilai TKDN pada proyek gardu induk berbagai kapasitas rata-rata di bawah 25%. (Peraturan Menteri Perindustrian RI No 54 tahun 2012). Hal ini menunjukkan tentang pemenuhan kebutuhan peralatan pada gardu induk masih sangat minim sekali.

Peraturan Menteri Perindustrian RI No. 54 tahun 2012 tentang Pedoman Penggunaan Produk Dalam Negeri untuk Pembangunan Infrastruktur Ketenagalistrikan sudah dibuat. Di dalam peraturan dijelaskan telah ditetapkan besaran nilai tingkat komponen dalam negeri (TKDN) barang dan jasa yang lebih

tinggi untuk setiap pembangunan infrastruktur ketenagalistrikan. PERMEN bahkan memberlakukan sanksi lebih berat terhadap penyedia barang/jasa yang tidak memenuhi ketentuan TKDN, baik sanksi administratif (tertulis sampai dengan *blacklist*) maupun sanksi finansial. Tetapi sejauh ini pelaksanaannya belum berjalan dengan baik. Ini menunjukkan bahwa ke depan upaya pemerintah dalam pengembangan industri lokal sangat perlu ditingkatkan.

Menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif tersebut, industri lokal dituntut untuk menyusun atau membuat perencanaan yang sangat matang, tidak hanya berorientasi atau bersifat strategis tetapi juga perlu membuat perencanaan jangka pendek dan menengah guna mengantisipasi segala kemungkinan terburuk yang bisa datang sewaktu-waktu, sebab perencanaan yang bersifat strategis tentunya perlu memperhitungkan berbagai aspek termasuk didalamnya strategi bisnis, perkembangan teknis secara global, kebutuhan akan aplikasi dan infrastruktur perusahaan, sumberdaya manusia, finansial dan sebagainya.

Upaya untuk menjadi bagian dari suatu kerjasama (*partnership*) adalah salah satu jalan untuk tetap *survive* dalam kompetisi pasar yang begitu keras saat ini, namun sejauh ini kerjasama yang terjalin oleh berbagai perusahaan banyak masih bersifat parsial dan transaksional dimana akan menguntungkan salah satu pihak yang memiliki kekuatan *financial* jauh lebih kuat. Belum lagi perusahaan tersebut dianggap sebagai pelengkap kekurangan yang dimiliki perusahaan adidaya. Sudah barang tentu ini akan merugikan salah satu pihak.

Mohr et al (1994) menyatakan bahwa strategi bisnis yang dapat dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan salah satunya melalui kemitraan. Kemitraan yang terjalin harus bisa membawa keuntungan bagi kedua belah pihak yang bersangkutan. Karena kemitraan yang terjalin merupakan bentuk penyatuan sumber daya diantara kedua mitra secara legal (Kogut, 1998 dalam Janczk, 2008). SØderberg. et al (2013) menjelaskan bahwa mengelola suatu kemitraan yang luas dan kompleks serta untuk menjalin hubungan jangka panjang diantara dua mitra dibutuhkan :

1. Komitmen seluruh pelaku industri, baik dari top manajemen sampai seluruh karyawan dalam meningkatkan kualitas dan menjaga mutu dari apa yang dihasilkan

2. Menciptakan rasa saling percaya dan mengedepankan transparansi diantara kedua mitra
3. Pemahaman lintas budaya harus bisa disadari dalam penerapan perekonomian global

Adanya kemitraan diantara dua instansi belum cukup kuat apabila tidak ada keberlanjutan dalam menjaga hubungan diantara satu dengan yang lain. Umumnya kemitraan yang terjadi hanya sebatas transaksional saja. Artinya setelah selesai transaksi pekerjaan dilakukan, maka berakhirilah hubungan sesaat diantara pemberi pekerjaan dan pelaksana pekerjaan sampai menunggu transaksi pekerjaan berikutnya. Padahal pada pekerjaan berikutnya belum tentu instansi yang memberi pekerjaan akan menggunakan instansi yang sebelumnya dipakai. Oleh sebab itu perlu adanya pengembangan kemitraan yang berkelanjutan dalam rangka menjaga hubungan jangka panjang ke depan.

Upaya lain yang bisa ditempuh perusahaan dalam mencapai tujuan yaitu dengan melakukan kerjasama yang berkelanjutan (*sustainable partnership*). Dengan menjalin kerjasama yang berkelanjutan maka bukan hanya aspek ekonomi yang menjadi prioritas namun aspek lingkungan dan sosial akan ikut dipertimbangkan. Terutama aspek sosial, dimana perusahaan kecil yang menjadi rekanan akan memiliki tempat “dihati” oleh para konsumennya. Selain itu, Slowinski et al (1996) dalam Trott (2005) menyatakan bahwa bergabungnya beberapa perusahaan yang berkelanjutan memberikan kesempatan bagi perusahaan besar dan kecil yang berteknologi tinggi untuk melakukan ekspansi ke pasar baru dengan berbagi keahlian dan sumber daya yang dimiliki. Menurut Retnowati (2011), kemitraan yang berkelanjutan dapat dilakukan melalui analisis SWOT untuk menganalisis strategi-strategi yang telah ditentukan oleh perusahaan untuk menentukan faktor penentu kesuksesan. Analisis SWOT akan berguna bagi perusahaan dalam menghadapi dunia persaingan bisnis yang semakin ketat. Oleh sebab itu, pada penelitian ini, mencoba membangun model konseptual PT. Persada Indah Elektrindo untuk menciptakan *sustainable partnership* sebagai mitra dengan pihak PT. PLN (Persero) menggunakan analisis SWOT dan Analytical Hierarchy Process (AHP).

Analisis SWOT dibutuhkan untuk mengetahui perhatian manajemen terhadap kondisi internal dan eksternal dari suatu perusahaan. Analisis SWOT ini mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal. Peluang dan ancaman eksternal merujuk pada peristiwa dan tren ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, pemerintahan, teknologi, dan persaingan yang dapat menguntungkan atau merugikan suatu organisasi secara berarti di masa depan. Peluang dan ancaman sebagian besar di luar kendali suatu organisasi (David, 2004). Kekuatan dan kelemahan internal adalah segala kegiatan dalam kendali organisasi yang bisa dilakukan dengan sangat baik atau buruk. Kekuatan dan kelemahan tersebut ada dalam kegiatan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen di setiap perusahaan. Mengenali dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi di bidang-bidang fungsional dari bisnis merupakan kegiatan manajemen strategis yang menonjolkan kekuatan internal dan berusaha menghapus kelemahan internal (David, 2004). Sevkli (2011) menyatakan bahwa penggunaan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) menjadi lebih luas untuk mengevaluasi alternatif strategis yang dibutuhkan untuk menentukan pengaturan bisnis yang terbaik.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa menentukan strategi yang ideal untuk mengembangkan suatu IKM telah banyak dilakukan. Penggunaan analisis SWOT dapat membantu perusahaan untuk mengevaluasi daya saing perusahaan secara kualitatif dan dapat digunakan sebagai pondasi untuk menyusun strategi (Sevkli *et al.*, 2012). Salah satunya Nurmianto dan Nasution, (2004) mengembangkan sebuah model strategi partnership antara IKM dengan PT. INKA di Madiun. Penelitian ini menggunakan SWOT dengan AHP untuk membandingkan alternatif model kemitraan yang ada. Model usulan kemitraan yang dikembangkan disini yaitu dengan pengelolaan yang lebih profesional dengan adanya Badan Pengelola dana BUMN yang bersifat mandiri. Dimana Pola kemitraan yang dimaksudkan disini pada dasarnya sama dengan yang telah dikembangkan saat ini, hanya saja posisi BUMN yang sebelumnya langsung mengelola dana yang diperuntukkan bagi pengembangan industri kecil ini akan

dicoba dialihkan kepada suatu badan yang akan mengelola secara lebih profesional. Dalam pelaksanaannya Badan Pengelola Dana BUMN ini dibuat sedemikian rupa sehingga dapat bekerja mandiri sebagaimana layaknya suatu badan usaha bekerja, sehingga merupakan lembaga alternatif selain model Modal Venture dan Perbankan.

Penelitian lain oleh Setiyadi et al (2011) melakukan penelitian tentang strategi *sustainability* pada UKM kuliner. Dari berbagai informasi mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan faktor ancaman dari UKM kuliner ini maka informasi tersebut akan digunakan sebagai pedoman dalam penentuan strategi *sustainability*. Penelitian ini menggunakan SWOT dengan AHP untuk membandingkan alternatif strategi *sustainability* yang ada. Dari penelitian ini didapatkan pengembangan bisnis untuk mencapai *sustainability* adalah strategi untuk membuka cabang luar daerah. Saat ini perusahaan tidak bisa hanya mengandalkan sumber daya yang dimilikinya dalam mencapai keunggulan daya saingnya. Perusahaan harus melakukan kemitraan bisnis dengan berbagai pihak, baik dengan supplier, distributor bahkan dengan konsumennya. Kondisi ini terutama dihadapi oleh perusahaan yang ingin meluaskan aktivitasnya ke pasar internasional atau global. Dengan melakukan kemitraan perusahaan memperoleh beberapa manfaat penting yaitu akses terhadap pasar, teknologi serta kapital (hal ini terutama jika perusahaan bermitra dengan mitra yang memiliki kapital yang besar). Selain itu, dengan melakukan kemitraan perusahaan dapat juga memperoleh peluang untuk melakukan inovasi, *knowledge creation* serta meningkatkan kapabilitas organisasi maupun sumber daya manusia. (Jane, 2011).

Dalam menyelesaikan masalah *partnership* yang bersifat strategis ataupun taktis, terdapat banyak pendekatan yang bisa dibuat dalam mencari solusi yang sesuai dengan apa yang diinginkan oleh para pemangku kepentingan (*stakeholder*). Salah satu yang bisa digunakan dalam pendekatan ini adalah dengan menentukan kriteria-kriteria pengambilan keputusan atau yang dikenal dengan istilah *multiple criteria decision making* (MCDM). MCDM merupakan metoda untuk proses pemilihan alternatif untuk mendapatkan solusi optimal dari beberapa alternatif keputusan dalam situasi yang bertentangan (*conflicting*). Rahardjo et al (2000) menjelaskan bahwa *multi-criteria decision making*

(MCDM) merupakan teknik pengambilan keputusan dari beberapa pilihan alternatif yang ada. Dalam metode MCDM salah satu *tools* yang biasa digunakan untuk melihat beberapa kriteria pembandingan adalah *Analytical Hierarchy Process* (AHP). AHP biasa digunakan untuk mendekomposisi problem keputusan yang kompleks menjadi terstruktur dalam bentuk yang lebih sederhana secara hirarkhis.

Pada penelitian sebelumnya, Poursaeed et al (2010) menggunakan AHP untuk menentukan kriteria berkelanjutan dengan menggunakan literatur yang dianggap penting, meskipun sebagian besar *penelitian* melihat konteks keberlanjutan dalam hal "sosial-budaya", "teknik-ekonomi" dan aspek "lingkungan". Menurut Poursaeed et al (2010) berpendapat bahwa AHP adalah alat yang berguna untuk mencapai keputusan terhadap komitmen terhadap dasar teoritis dalam pembangunan pertanian berkelanjutan dengan para pemangku kepentingan. Dalam penelitian ini akan dibahas bagaimana komitmen yang akan dibangun untuk menjalin hubungan yang berkelanjutan antara pihak pemerintah dan swasta pada objek yang berbeda yakni kelistrikan. Dimana model konseptual yang dikombinasikan antara AHP-SWOT. Analisis SWOT diperlukan untuk mengetahui seberapa kuat pihak terkait (swasta) bisa bertahan dengan kondisi pasar global yang begitu kompetitif.

Lemahnya daya saing industri lokal yang ada di Indonesia, tingginya ketergantungan pemerintah terhadap produk asing, serta adanya pemberlakuan Tingkat Kandungan Dalam Negeri (TKDN) pada PT. PLN (Persero) yang bertujuan untuk menciptakan perekonomian nasional yang baik ke depan. Maka berdasarkan latar belakang ini, perlu adanya suatu strategi kemitraan yang berkelanjutan antara industri lokal dengan pemerintah. Demikian pula tujuan penelitian ini untuk menentukan alternatif strategi yang tepat yang dapat meningkatkan daya saing PT. Persada Indah Elektrindo dalam menjalin kerjasama yang berkelanjutan (*sustainable partnership*) dengan PT. PLN (Persero). Sehingga kedua mitra tersebut sama-sama dapat mengambil keuntungan dari terjalinya kemitraan yang berkelanjutan ini. Adapun keuntunganyang akan diperoleh PT. Persada Indah Elektrindo salah satunya adalah terus melakukan inovasi dalam penggunaan teknologi serta inovasi produk yang sesuai dengan spesifikasi yang diharapkan PT PLN (Persero). Selain itu PT. PLN (Persero) juga

diuntungkan dalam pemenuhan kebutuhan material untuk gardu induk dan transmisinya. Yaitu dengan tidak perlu melakukan pemesanan secara terburu-buru dalam mendatangkan material *HV Connector* dari luar negeri yang sering mengalami keterlambatan & ketidaksesuaian dengan kondisi.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah diuraikan di atas maka dapat dirumuskan permasalahan ini sebagai berikut:

1. Strategi apa yang bisa dirumuskan bagi pemangku kepentingan (PT. Persada Indah Elektrindo dan PT. PLN (Persero)) untuk mencapai *sustainable partnership* ?
2. Bagaimana konseptual model dari *sustainable partnership* yang dihasilkan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Untuk menjawab perumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian yang akan dicapai adalah :

1. Merumuskan strategi yang akan dibuat bagi pemangku kepentingan (PT. Persada Indah Elektrindo dan PT. PLN (Persero)) untuk mencapai *sustainable partnership* dengan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang dari PT. Persada Indah Elektrindo.
2. Membuat konseptual model untuk pengembangan strategi kemitraan yang berkelanjutan. Selanjutnya menentukan kriteria yang akan digunakan untuk menilai potensi dan peluang kemitraan yang ada.

1.4 Ruang Lingkup

Untuk membantu penelitian ini menjadi lebih fokus dan terarah, maka perlu dibuat pembatasan lingkup permasalahan yang dijabarkan dalam batasan dan asumsi.

1.4.1 Batasan Masalah

Batasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Penelitian ini hanya melihat hubungan PT. Persada Indah Elektrindo dengan PT. PLN (Persero) Jatim.
2. Obyek penelitian ini adalah PT. Persada Indah Elektrindo dengan PT. PLN (Persero).
3. Pengambilan kuisioner dan wawancara difokuskan kepada responden expert pada pihak PT. PLN (Persero), Asosiasi Kontraktor Listrik Indonesia (AKLI) Jawa Timur, Surabaya yang terlibat langsung dengan vendor di lapangan, dan pemilik PT. Persada Indah Elektrindo yang kemudian dijadikan sebagai data primer
4. Penelitian ini berfokus pada penetapan strategi kemitraan yang didasarkan pada potensi dan peluang terjalinnya hubungan yang berkelanjutan diantara kedua mitra tersebut.

1.4.2 Asumsi

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Biaya dan harga per satuan produk dari perusahaan dan kompetitor adalah sama
2. Situasi fluktuasi ekonomi, politik tidak mempengaruhi pasar

1.5 Manfaat dan Kontribusi Penelitian

Manfaat dan kontribusi yang diperoleh dari pelaksanaan penelitian ini adalah:

1. Penetapan strategi *sustainable partnership* yang dihasilkan dapat memudahkan peneliti-peneliti *strategic partnership* dalam melakukan riset terhadap pelaksanaan kemitraan yang berkelanjutan.
2. Dengan penetapan strategi yang dihasilkan diharapkan dapat memberi masukan terhadap PT. Persada Indah Elektrindo dalam membentuk pola kemitraan berkelanjutan dengan PT. PLN (Persero) yang dapat berjalan dalam jangka panjang sehingga mampu untuk meningkatkan produktifitas perusahaan.
3. Memberi informasi tentang peluang pengembangan produk kelistrikan tegangan tinggi untuk gardu induk dan transmisi di masa depan.

1.6 Sistematika Penulisan

Struktur penulisan untuk keseluruhan laporan dalam penelitian ini secara sistematika meliputi bagian-bagian yang terdiri atas:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memberikan gambaran umum permasalahan yang dibahas dalam riset ini yang meliputi latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, batasan penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini memaparkan teori yang mendukung pelaksanaan penelitian secara keseluruhan. Dimana dijelaskan tentang kebijakan, strategi dan landasan teori yang berhubungan dengan permasalahan yang akan dipecahkan. Bab ini juga meliputi pengembangan strategi yang dikaji dalam ruang lingkup *partnership* dan *relationship* berdasarkan identifikasi dan *review* terhadap penelitian terdahulu dan beberapa *tools* yang akan digunakan dalam pemecahan masalah.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bagian ini dijelaskan prosedur dan tahapan yang dilakukan dalam pemecahan permasalahan yang berfungsi sebagai kerangka berpikir untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan untuk mereduksi kemungkinan terjadinya kesalahan dalam proses pemecahan masalah.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bagian ini berisi tentang pengumpulan data internal dan data eksternal dari Perusahaan, serta pengolahan data-data yang akan digunakan untuk penelitian beserta urutan dari implementasi metode yang dipakai.

BAB V ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

Bab ini menjelaskan masalah dan pemecahannya dari implementasi alternatif strategi yang diuraikan untuk mendapatkan interpretasi yang diinginkan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan-kesimpulan dan saran yang dapat diambil dari penelitian ini yang berguna untuk pelaksanaan penelitian selanjutnya.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini akan dibahas literatur yang mendukung terlaksananya sustainable partnership mulai dari pengertian IKM, konsep kemitraan yang ada, serta tujuan yang ingin dicapai

2.1 Pengertian Industri Kecil Menengah

Beraneka ragam industri kecil menengah yang tumbuh dan berkembang di Indonesia mencakup berbagai kegiatan industri yang meliputi pertanian, perindustrian, perdagangan, kelautan, konstruksi, keuangan, jasa konsultan dan jasa-jasa lainnya. Menurut Undang-Undang No 9 tahun 1995 tentang Perindustrian memberikan penjelasan tentang perindustrian kecil menengah harus mempertimbangkan kriteria sebagai berikut yaitu besarnya investasi untuk pabrik dan mesin, jumlah tenaga kerja yang ada, nilai produksi dan penjualan perusahaan.

Beberapa definisi tentang industri kecil menengah yang dipakai oleh beberapa instansi dapat dilihat sebagai berikut :

- (1) Bank Indonesia membuat kriteria asset tidak lebih dari Rp 600 juta diluar tanah dan bangunan.
- (2) Departemen keuangan, membuat kriteria asset tidak lebih dari Rp 300 juta, dan turnover Rp 300 juta atau kurang.
- (3) Departemen Perindustrian menetapkan asset tidak lebih dari Rp 600 juta diluar tanah dan bangunan.
- (4) Departemen Perdagangan menetapkan modal aktif tidak lebih dari Rp 25 juta.
- (5) Biro Pusat Statistik menetapkan jumlah pekerja tidak lebih dari 20 orang.
- (6) KADIN menetapkan modal aktif maksimum Rp 150 juta dengan ketentuan turnover maksimum sebesar Rp. 600 juta untuk perusahaan dagang, Rp. 600 juta untuk perusahaan industri, dan Rp. 1.000 juta untuk perusahaan

konstruksi.

Kemajuan IKM tidak hanya bergantung pada usaha industri tersebut, melainkan akan semakin tergantung pada tindakan kolektif yang mengedepankan kesinergisan pada semua *stakeholder* yang ada baik industri, pemerintah, dan lingkungan.(Perry, 2000).

2.2 Manajemen dan Aliansi Strategi

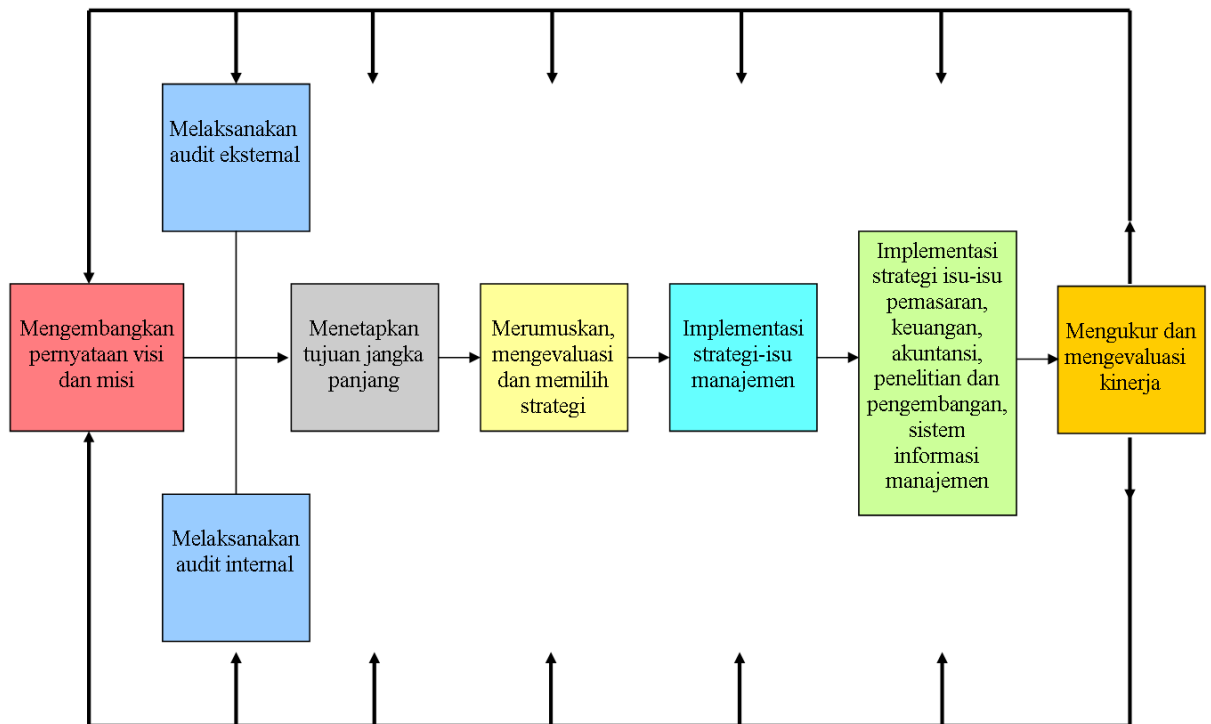
2.2.1. Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan untuk membuat formulasi, implementasi dan evaluasi dari keputusan yang memungkinkan untuk meraih tujuannya. Manajemen strategi berfokus pada manajemen yang terintegrasi dari keseluruhan bagian suatu organisasi untuk mendapatkan apa yang diinginkan. Tujuan dari manajemen strategi sendiri adalah mengeksploitasi dan menghasilkan peluang yang baru dan berbeda di masa depan Muttaqin (2015).

Implementasi strategi meliputi pengembangan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, menyiapkan anggaran, sampai pengembangan sistem informasinya. Tahap-tahap ini juga berarti upaya suatu organisasi dalam menggerakkan sumber daya manusianya untuk menerjemahkan formula menjadi suatu tindakan yang nyata.

Implementasi strategi juga membutuhkan disiplin, komitmen dan pengorbanan. Kesuksesan pada tahap ini sangat tergantung kepada kemampuan atasan untuk menggerakkan bawahan. Tidak hanya dibutuhkan pengetahuan saja tetapi juga dibutuhkan seni di dalam menjalankannya.

Evaluasi strategi adalah tahapan terakhir dari manajemen strategis dimana pengambil keputusan harus mengetahui apakah keputusan yang diambil sudah berjalan dengan baik atau tidak. Aktivitas evaluasi strategi adalah mereview faktor internal dan eksternal, mengukur performa dan mengambil tindakan saat diperlukan (David, 2011).



Gambar 2.1 Proses Manajemen Strategi (David, 2011)

Menurut David (2011), proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap yaitu formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.

(1) Formulasi Strategi

Formulasi strategi meliputi pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, penentuan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, penetapan tujuan jangka panjang, pembuatan berbagai alternatif strategi dan pemilihan strategi yang akan dijalankan. Keputusan formulasi strategi mengarahkan organisasi berkomitmen terhadap produk, pasar, sumber daya dan teknologi yang spesifik pada periode waktu yang panjang. Manajer puncak mempunyai perspektif terbaik untuk memahami secara

mendalam keputusan formulasi strategi dan mempunyai otoritas untuk menggunakan sumber daya yang penting untuk implementasi.

(2) Implementasi Strategi

Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk membuat tujuan tahunan, merencanakan kebijakan, memotivasi pekerja dan mengalokasikan sumber daya sehingga formulasi strategi dapat dilaksanakan. Implementasi strategi meliputi pengembangan sebuah strategi-kultur yang mendukung, menciptakan struktur organisasi yang efektif, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi dan menghubungkan kompensasi karyawan terhadap performa organisasi. Tahapan implementasi strategi ini merupakan tahapan paling sulit pada manajemen strategi karena mensyaratkan disiplin personal, komitmen dan pengorbanan. Kemampuan interpersonal merupakan hal yang kritis untuk kesuksesan implementasi strategi. Strategi yang telah diformulasikan tetapi tidak diimplementasikan dengan baik tidak memiliki arti apapun.

(3) Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi merupakan tahap akhir dari manajemen strategi. Dengan evaluasi strategi, para manajer dapat mengetahui strategi mana yang tidak berjalan dengan baik seperti yang diharapkan. Ada pun tiga aktifitas dasar evaluasi strategi, yaitu meninjau ulang faktor eksternal dan internal sebagai dasar untuk strategi saat ini, mengukur kinerja dan mengambil tindakan korektif. Evaluasi strategi perlu dilaksanakan karena kesuksesan saat ini tidak menjamin kesuksesan di masa datang.

2.2.2. Aliansi Strategi

Pada masa lalu, aliansi strategis dianggap sebagai pilihan yang hanya diperuntukkan bagi perusahaan besar berskala internasional. Ketatnya persaingan dalam memperpendek siklus hidup produk dan melonjaknya biaya riset dan pengembangan teknologi menjadikan aliansi strategis merupakan strategi yang menarik dimasa yang akan datang. Selain itu, Slowinski et al (1996) dalam Trott (2005) menyatakan bahwa aliansi strategis memberikan kesempatan bagi perusahaan besar dan kecil yang berteknologi tinggi untuk melakukan

ekspansi ke pasar baru dengan berbagi keahlian dan sumber daya yang dimiliki. Manfaat yang diperoleh bagi kedua belah pihak memungkinkan perusahaan-perusahaan besar agar bisa mengakses bagian dari keahlian dan sumber daya yang mereka inginkan di perusahaan yang lebih kecil, sedangkan perusahaan yang lebih kecil diberikan akses untuk menjadi *partner* hebat yang lebih besar dan menjadi bagian dari organisasi.

Jika dilihat pada beberapa kasus, ternyata banyak perusahaan yang masih menghindari untuk berbagi ide pengetahuan (*sharing knowlagde*) dan teknologi yang dimiliki dengan perusahaan lain, hal ini terjadi karena kurangnya kepercayaan mereka untuk terlibat dalam setiap bentuk kerjasama. Akan tetapi, kemitraan teknologi dan organisasi menjadi suatu bagian yang sangat penting, sebab tidak ada perusahaan dapat tetap menjadi “*technology island*” dan tetap kompetitif secara individu. (Kaufmanetal, 2000 dalam Troot 2005).

Aliansi strategis adalah perjanjian kontrak antara organisasi untuk menggabungkan segala bentuk usaha dan sumber daya untuk memenuhi tujuan bersama. Trott (2005) memberikan pandangan tentang aliansi strategi yakni merupakan perjanjian antara dua mitra atau lebih untuk berbagi pengetahuan atau sumber daya, yang dapat bermanfaat bagi semua pihak yang terlibat. Sedangkan menurut Kusnandar et al (2012) menyatakan bahwa aliansi strategis adalah merupakan salah satu cara khusus untuk dapat mengorganisasikan sebuah usaha, disamping itu aliansi strategis juga merupakan salah satu strategi bisnis dalam meminimalkan risiko dan menjaga keberlangsungan bisnis tersebut.

Terdapat dua faktor yang mendorong terbentuknya aliansi strategis sebagai mekanisme menghadapi persaingan (kompetitif) tersebut yakni faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal meliputi : globalisasi selera, teknologi global, skala ekonomis dan jangkauan usaha, krisis ekonomi global. Sedangkan faktor internal berupa kemampuan yang tidak memadai meliputi : akses kedalam pasar, akses mendapatkan teknologi, akses mendapat keahlian khusus, akses mandapatkan bahan mentah, biaya, pembatasan resiko, kecepatan menuju pasar, pertahanan melawan pemangsa (Faulkner dan Bowman, 1997). Untuk menciptakan iklim kompetitif yang unggul maka harus terdapat kesepadanan antara *distinctive competencies* dari sebuah perusahaan dengan

faktor-faktor kritis untuk sukses dalam industrinya yang memungkinkan perusahaan dapat mengungguli pesaingnya.

Lataruva (2004) mengklasifikasikan faktor pendorong terbentuknya aliansi strategi menjadi beberapa faktor yang terjadi, yaitu :

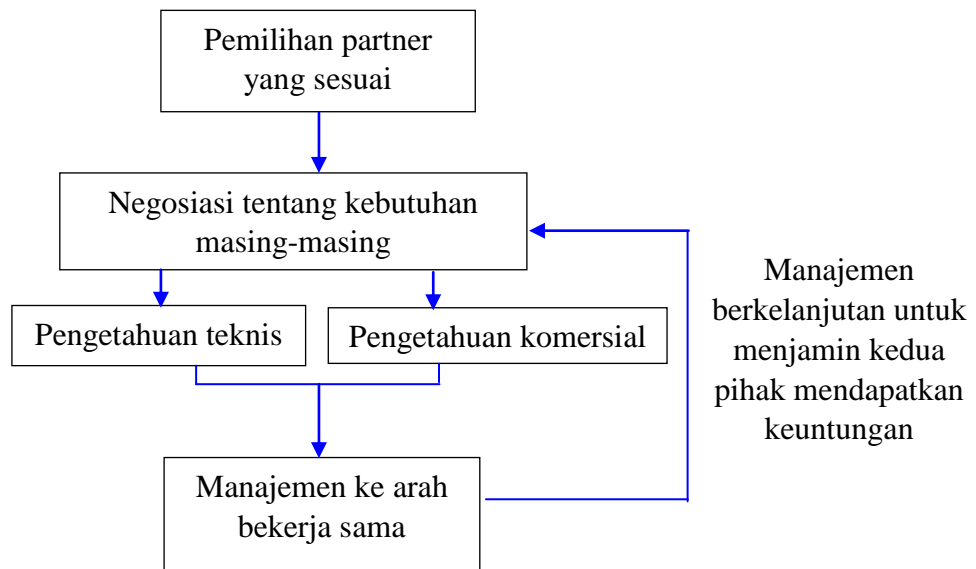
- a. Terjadinya perubahan-perubahan mendasar dalam ekonomi global seperti persaingan yang semakin ketat, perkembangan teknologi yang cepat, meningkatnya biaya (pembangunan, produksi, pemasaran produk baru).
- b. Tingginya biaya dan resiko untuk membuat jaringan distribusi, logistik, manufaktur dan lain-lain di setiap pasar kunci di dunia apabila ditanggung sendiri (terbatasnya sumber daya sendiri).
- c. Dibutuhkan waktu yang cukup lama untuk membangun keahlian karyawan, R&D dan membina hubungan baik dengan pelanggan dan pemasok.
- d. Perusahaan kecil dan menengah butuh menjadi besar, untuk itu mereka membutuhkan akselerasi yang lebih cepat.
- e. Dunia kini sangat terbuka dan tidak mengenal batas. Terutama dalam masalah dana, pemanfaatannya harus seefisien mungkin. Maka ada kecenderungan perusahaan menjadi semakin linier dan flat.

Selain faktor pendorong di atas, cara untuk mencapai keunggulan kompetitif juga bisa dicapai dengan (1) Keunggulan kompetitif dapat tercapai apabila perusahaan melakukan strategi biaya yang memungkinkan untuk menawarkan produk pada harga yang lebih rendah dibanding pesaing. (2) Keunggulan kompetitif juga dapat dicapai dengan strategi diferensiasi produk sehingga pelanggan mempunyai persepsi tentang manfaat dan mufakat unik dari produk yang memberikan harga tinggi.

Kedua strategi tersebut mempunyai dampak yang sama untuk meningkatkan manfaat yang dirasakan pelanggan. Pada dasarnya aliansi adalah sinergi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Sinergi ini terjadi sebagai hasil penggabungan kekuatan-kekuatan dari masing-masing perusahaan. Dengan beraliansi, perusahaan berharap dapat menciptakan nilai lebih melalui transfer skill atau berbagai sumber daya diantara berbagai unit bisnis.

Sedangkan untuk proses terbentuknya aliansi yang sukses diperlukan 3

(tiga) langka proses (lihat Gambar 2.2) yakni (1) Dimulai dengan pemilihan partner yang tepat. Hal ini tergantung pada apa yang dibutuhkan dan motivasi untuk aliansi strategis. (2) Biasanya diikuti dengan negosiasi berdasarkan kebutuhan masing-masing pasangan. (3) Tahap terakhir adalah manajemen ke arah kerjasama. Langkah terakhir ini meliputi berbagai kegiatan, termasuk penetapan tujuan bersama dan penyelesaian konflik.



Gambar 2.2 Proses terbentuknya aliansi strategi (Trott., 2005)

2.3 Pengertian *Partnership*

Partnership (kemitraan) merujuk pada Mohr et al (1994) adalah hubungan strategik yang secara sengaja dirancang atau dibangun antara perusahaan-perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, manfaat bersama dan saling kebergantungan yang tinggi. Melalui kemitraan ini kedua perusahaan dapat mengakses teknologi baru atau pasar baru, kemampuan untuk menawarkan produk atau jasa yang lebih luas, skala ekonomi dalam riset atau produksi bersama, akses terhadap pengetahuan, berbagi resiko dan akses atas komplementari skill (Mohr et al 1994).

Sedangkan pengertian kemitraan menurut undang-undang nomor 9 tahun 1995 pada bab I dikatakan bahwa kemitraan merupakan kerjasama usaha kecil dengan usaha menengah atau dengan usaha besar. Selain itu juga disertai

pembinaan dan pengembangan oleh usaha menengah atau usaha besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat, dan saling menguntungkan. Ini merupakan suatu landasan dalam pengembangan usaha. Banyak program pemerintah yang dibuat demi majunya koperasi dan usaha kecil yang ada di Indonesia. Hal ini bertujuan untuk mendorong dan menumbuhkan para pelaku usaha lokal di dalam negeri. Menurut (Supriyadi,1997) menyatakan bahwa koperasi mandiri dan pelaku usaha kecil yang tangguh merupakan sebuah kekuatan ekonomi rakyat yang berakar pada masyarakat. Artinya koperasi dan pelaku usaha kecil yang tangguh akan dapat memperkokoh struktur perekonomian nasional yang lebih baik di depan.

Menurut Wittman et al (2009) sebuah kemitraan dapat memberikan manfaat dan dampak positif bagi kedua perusahaan yang terlibat jika menggunakan pendekatan- pendekatan sebagai berikut, yaitu:

1. *Pendekatan berbasis sumberdaya.* Pendekatan ini menekankan pada sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Sumberdaya dalam hal ini bermakna segala hal yang dimiliki perusahaan, baik nyata maupun tidak nyata yang memungkinkan perusahaan melakukan proses produksi secara efektif dan efisien. Terdapat tiga cara untuk mengakses sumberdaya, yaitu :

- a) Dengan cara mengembangkannya (baik secara mandiri maupun bersama dengan perusahaan lain)
- b) Mengakuisisinya (misalnya melalui merger dan akuisisi)
- c) Memperoleh cara untuk mengakses sumberdaya tersebut (misalnya melalui kemitraan dan aliansi)

2. *Pendekatan berbasis kompetensi.* Kompetensi adalah kemampuan untuk mempertahankan koordinasi pemanfaatan aset perusahaan yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Karakteristik kompetensi lebih luas daripada pandangan *resource based* yaitu bersifat tacit, kompleks, kekhasan sebuah perusahaan, sebagai sumber keunggulan daya saing, merupakan sebuah proses *learned by doing*. Sebuah kompetensi tercipta atas dasar keterlibatan hubungan yang kompleks diantara keahlian-keahlian individu yang melekat dalam organisasi.

3. *Pendekatan faktor relasional*. Hal ini merentang antara pertukaran relasi dan diskrit. Pandangan ini beranggapan bahwa keberhasilan pertukaran relasional merupakan hasil dari beberapa karakteristik hubungan yaitu aspek percaya, komitmen, kerjasama, dan komunikasi.

Sementara itu, motif yang mendasari perusahaan melakukan kemitraan atau kemitraan bisnis menurut (Mowery et al, 1996) berkaitan dengan keunggulan biaya (*cost advantage*), pengurangan resiko dan ketidakpastian, perusahaan ingin menjadi organisasi pembelajar, pengelolaan pada struktur industri serta aspek waktu yang tepat.

Motif-motif tersebut sejalan dengan teori-teori pendukung misalnya usaha untuk mencapai keunggulan biaya mendapat penjelasan dari teori *transaction cost economies*. Sedangkan, motif untuk mengurangi resiko dan ketidakpastian didukung oleh teori *resource dependency*. Filosofi mendasar dari adopsi *partnership* yang dilakukan oleh perusahaan adalah yakni untuk beradaptasi dengan lingkungannya dan usaha perusahaan untuk mempengaruhi lingkungannya (Collins et al, 1992).

2.4 Pengertian *Sustainable Partnership*

Konsep kemitraan yang berkelanjutan merupakan konsep yang sederhana namun kompleks, sehingga pengertian keberlanjutan pun sangat multi dimensi dan multi interpretasi. Banyak ditemukan di dalam jurnal internasional yang ada bahwa pengertian tentang *sustainability* ini mengacu pada *Triple Bottom Line* yaitu keberlanjutan perusahaan yang mengembangkan industrinya dengan melihat aspek-aspek yang terkait. Sebuah perusahaan ingin mempertahankan kelangsungan hidupnya, maka perusahaan tersebut harus memperhatikan “3P”. Selain mengejar keuntungan (*profit*), perusahaan juga harus memperhatikan dan terlibat pada pemenuhan kesejahteraan masyarakat (*people*) dan turut berkontribusi aktif dalam menjaga kelestarian lingkungan (*planet*) (Yusuf wibisono, 2007).

Karena adanya pengertian multi dimensi dan multi interpretasi ini, maka definisi tentang konsep kemitraan yang berkelanjutan disini dibatasi adalah upaya bagaimana sebuah instansi mampu bermitra dengan instansi lain, serta

dapat memelihara hubungan baik dengan instansi lain secara berkelanjutan sehingga dapat terus meraih kesuksesan dalam jangka waktu yang panjang. Adapun menurut Kotler (2003) pemeliharaan hubungan meliputi upaya pemeliharaan sikap percaya, komitmen serta integritas pemenuhan janji. Sementara itu dalam hal keberlanjutan pemenuhan kebutuhan, industri itu harus mampu memberikan pemahaman yang lebih baik akan tuntutan dan keinginan konsumen sehingga memungkinkan penyediaan produk yang sesuai dengan spesifikasi pelanggan dalam kurun waktu yang panjang.

Menurut Orpha (2012) dengan terjalinnya kemitraan yang berkelanjutan antara industri kecil dengan industri besar maka industri kecil akan berpeluang dalam melakukan inovasi, knowledge creation serta dapat meningkatkan kapabilitas organisasi maupun sumber daya manusia. Industri kecil menengah dapat meningkatkan kapabilitas inovasi dan teknologinya dengan melakukan inisiatif manajemen pengetahuan. Proses penggalan disini dapat dilakukan dengan mengeksplorasi pengetahuan yang dimiliki mitra, baik tacit maupun eksplisit. Pada kemitraan ini menghasilkan peningkatan kapabilitas inovasi dan teknologi bagi industri kecil menengah. Ketika peningkatan inovasi dan teknologi diterapkan oleh industri kecil maka industri tersebut akan dapat mengembangkan industrinya secara terus menerus dalam penyesuaian iklim industri yang ada di lingkungannya.

Kemudian berdasar program kerja yang dibentuk oleh Universitas Paramadina menjelaskan tentang program *sustainable partnership* bertujuan untuk membentuk para eksekutif yang mampu:

1. Membangun kepercayaan antar sektor serta meningkatkan pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai kemitraan yang efektif.
2. Menjawab kebutuhan terhadap kemitraan lintas sektoral dalam konteks sosial, ekonomi dan budaya
3. Mengembangkan, mengimplementasikan serta mengevaluasi kemitraan yang berkelanjutan melalui pendekatan pembelajaran (lessons-learned) dan berbasis bukti (evidence based).

Kemudian juga Nurmianto dan Nasution (2004) mengembangkan sebuah model strategi partnership antara IKM dengan PT. INKA di Madiun. Model

usulan kemitraan yang dikembangkan disini yaitu dengan pengelolaan yang lebih profesional dengan adanya Badan Pengelola dana BUMN yang bersifat mandiri. Dimana Pola kemitraan yang dimaksudkan disini pada dasarnya sama dengan yang telah dikembangkan saat ini, hanya saja posisi BUMN yang sebelumnya langsung mengelola dana yang diperuntukkan bagi pengembangan industri kecil ini akan dicoba dialihkan kepada suatu badan yang akan mengelola secara lebih profesional. Dalam pelaksanaannya Badan Pengelola Dana BUMN ini dibuat sedemikian rupa sehingga dapat bekerja mandiri sebagaimana layaknya suatu badan usaha bekerja, sehingga merupakan lembaga alternatif selain model Modal Venture dan Perbankan.

Setiyadi et al (2011) melakukan penelitian tentang strategi sustainability pada UKM kuliner. Dari berbagai informasi mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan faktor ancaman dari UKM kuliner ini maka informasi tersebut akan digunakan sebagai pedoman dalam penentuan strategi sustainability. Penelitian ini menggunakan SWOT dengan AHP untuk membandingkan alternatif strategi sustainability yang ada. Dari penelitian ini didapatkan pengembangan bisnis untuk mencapai sustainability adalah strategi untuk membuka cabang luar daerah.

2.5 Analytical Hierarchy Process

Belton dan Stewart (2002) mendefinisikan *multi criteria decision analysis* (MCDA) sebagai, istilah umum yang digunakan untuk menggambarkan koleksi pendekatan resmi yang berusaha untuk memperhitungkan beberapa kriteria secara eksplisit dalam membantu individu atau kelompok dalam mengeksplorasi pengambilan keputusan. pendekatan MCDA telah diklasifikasikan dalam beberapa cara. Salah satu kategori pertamanya adalah dengan membuat perbedaan antara *multi criteria decision making* (MCDM) dan *multi attribute decision making* (MADM). Perbedaan utama antara dua kelompok metode didasarkan pada jumlah alternatif yang dievaluasi. metode MADM dirancang untuk memilih alternatif diskrit sementara *multi objective decision making* (MODM) lebih memadai untuk menangani masalah perencanaan multi-tujuan, ketika sejumlah teoritis tak terbatas alternatif berkelanjutan didefinisikan oleh satu set kendala pada vektor variabel keputusan (Belton dan Stewart, 2002) .

AHP yang dikembangkan oleh Saaty (1993), adalah metode pengambilan keputusan untuk memprioritaskan alternatif ketika beberapa kriteria yang harus dipertimbangkan. Pendekatan ini memungkinkan pembuat keputusan untuk struktur masalah dalam bentuk hirarki atau satu set tingkat terintegrasi, seperti, tujuan, kriteria, dan alternatif. Keuntungan utama dari AHP adalah penggunaan perbandingan berpasangan untuk mendapatkan skala rasio pengukuran. skala rasio adalah cara alami perbandingan antara alternatif dan memungkinkan pengukuran kedua faktor tangible dan intangible. Analisis AHP menggunakan sepasang perbandingan bijaksana untuk mengukur dampak dari item pada satu tingkat dari hirarki pada tingkat yang lebih tinggi. AHP dapat digunakan oleh tim untuk meningkatkan kualitas keputusan kelompok dengan membawa struktur untuk proses pengambilan keputusan dan oleh sintesis sudut pandang yang berbeda (Lai et al., 2002). Penerapan AHP untuk mendukung keputusan kelompok telah terbukti menjadi kontributif dalam beberapa studi penelitian (Byun, 2001; Chen dan Huang, 2004; Solnes, 2003). Lai et al (2002) melaporkan hasil sebuah studi kasus di mana AHP dipekerjakan untuk mendukung pemilihan MAS dalam lingkungan keputusan kelompok. Byun (2001) telah menerapkan AHP untuk menentukan pembelian mobil antara 13 manajer sebagai kelompok pembuat keputusan. AHP telah digunakan pada tujuh ahli untuk mengevaluasi risiko dan manfaat yang terkait dengan alternatif tiga skenario arsitektur untuk eksplorasi misi manusia Mars (Tavana, 2004). Temuan mereka telah divalidasi menggunakan AHP sebagai alat yang efektif dan fleksibel untuk pengambilan keputusan kelompok karena dapat membentuk kerangka kerja yang sistematis pada kelompok kerja yang terstruktur

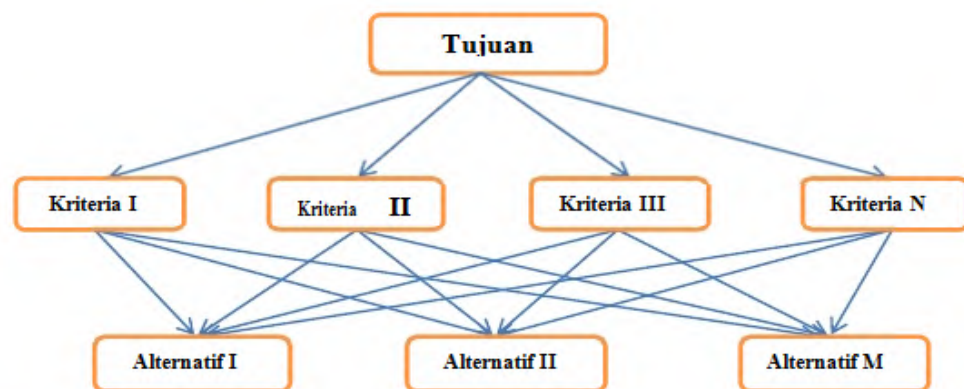
Proses Hierarki Analitik (AHP) dikembangkan oleh Saaty (1993) dan dipergunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang kompleks atau tidak berkerangka dimana data dan informasi statistik dari masalah yang dihadapi sangat sedikit. Secara umum hirarki dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu:

- a. Hirarki struktural, yaitu masalah yang kompleks diuraikan menjadi bagian-bagiannya atau elemen-elemennya menurut ciri atau besaran tertentu. Hirarki ini erat kaitannya dengan menganalisa masalah yang kompleks melalui pembagian obyek yang diamati menjadi kelompok-

kelompok yang lebih kecil.

- b. Hirarki fungsional, menguraikan masalah yang kompleks menjadi bagian-bagiannya sesuai hubungan esensialnya. Hirarki ini membantu mengatasi masalah atau mempengaruhi sistem yang kompleks untuk mencapai tujuan yang diinginkan seperti penentuan prioritas tindakan, alokasi sumber daya.

Konsistensi matriks yaitu inkonsistensi sebesar 10% ke bawah ialah tingkat inkonsistensi yang masih bisa diterima.



Gambar 2.2 Contoh Struktur Hirarki

AHP didasarkan atas 3 prinsip dasar yaitu:

1. Dekomposisi

Dengan prinsip ini struktur masalah yang kompleks dibagi menjadi bagian-bagian secara hierarki. Tujuan didefinisikan dari yang umum sampai khusus. Dalam bentuk yang paling sederhana struktur akan dibandingkan tujuan, kriteria dan level alternatif. Tiap himpunan alternatif mungkin akan dibagi lebih jauh menjadi tingkatan yang lebih detail, mencakup lebih banyak kriteria yang lain. Level paling atas dari hirarki merupakan tujuan yang terdiri atas satu elemen. Level berikutnya mungkin mengandung beberapa elemen, di mana elemen-elemen tersebut bisa dibandingkan, memiliki kepentingan yang hampir sama dan tidak memiliki perbedaan yang terlalu mencolok. Jika perbedaan terlalu besar harus dibuatkan level yang baru.

2. Perbandingan penilaian/pertimbangan (*comparative judgments*).

Dengan prinsip ini akan dibangun perbandingan berpasangan dari semua

elemen yang ada dengan tujuan menghasilkan skala kepentingan relatif dari elemen. Penilaian menghasilkan skala penilaian yang berupa angka. Perbandingan berpasangan dalam bentuk matriks jika dikombinasikan akan menghasilkan prioritas.

3. Sintesa Prioritas

Sintesa prioritas dilakukan dengan mengalikan prioritas lokal dengan prioritas dari kriteria bersangkutan di level atasnya dan menambahkannya ke tiap elemen dalam level yang dipengaruhi kriteria. Hasilnya berupa gabungan atau dikenal dengan prioritas global yang kemudian digunakan untuk memboboti prioritas lokal dari elemen di level terendah sesuai dengan kriterianya.

Menurut Suryadi & Ramdhani (1998) dijelaskan tentang langkah-langkah dalam metode AHP adalah sebagai berikut :

- a. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
Dari tahap ini kita berusaha menentukan masalah yang akan dipecahkan secara jelas, detail dan mudah dipahami. Dari masalah yang ada maka akan ditentukan solusi yang mungkin cocok bagi masalah tersebut. Solusi yang dihasilkan mungkin berjumlah lebih satu.
- b. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan utama.
Setelah menyusun tujuan utama sebagai level teratas maka selanjutnya akan disusun level hirarki yang berada di bawahnya yaitu kriteria-kriteria yang cocok yang untuk mempertimbangkan atau menilai alternatif yang diberikan. Dimana tiap kriteria mempunyai subkriteria (jika mungkin diperlukan).
- c. Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif
- d. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh jumlah penilaian seluruhnya sebanyak $n \times [(n-1)/2]$ buah, dengan n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan.
- e. Menghitung nilai eigen value dan menguji konsistensinya.
- f. Mengulangi langkah 3, 4, 5 untuk seluruh tingkat hirarki.
- g. Menghitung vektor eigen dari setiap matrik perbandingan berpasangan.
- h. Memeriksa konsistensi hirarki.

Kelebihan AHP dibanding dengan model pengambilan keputusan lainnya adalah pada kemampuan memecahkan masalah yang “multiobjektif” atau multikriteria. Kebanyakan model yang sudah ada memakai “single objektif” dengan “multikriteria”, misalnya *model linear programming*. Model linear programming memakai satu tujuan dengan banyak kendala. Kelebihan model AHP lebih disebabkan oleh fleksibilitasnya yang tinggi terutama dalam pembuatan hirarkinya yang memungkinkan seseorang memasukkan semua faktor-faktor penting, baik nyata maupun abstrak dan mengaturnya dari atas kebawah mulai dari yang paling penting ke tingkat yang berisi alternatif, untuk dipilih mana yang terbaik. Sifat fleksibel tersebut membuat model AHP dapat menangkap beberapa tujuan dan beberapa kriteria sekaligus dalam sebuah model atau sebuah hirarki. Selain itu, dengan menggunakan *pairwise comparison* pada input AHP merupakan proses perhitungan paling mudah yang mampu dilakukan manusia dan keakuratnya bisa dipertanggungjawabkan. Kelebihan lain metode ini adalah sederhana dan tidak banyak asumsi. Metode ini cocok untuk menyelesaikan permasalahan yang bersifat strategis dan makro (Brodjonegoro, 1992).

Personal yang menguasai permasalahan yang sedang diteliti (*expert*) sangat dibutuhkan dalam model AHP untuk didapat persepsi atau penilaiannya. Penentuan seseorang sebagai ahli, bukan berarti orang tersebut harus pintar, jenius, bergelar doktor, tetapi mengacu pada orang yang paham terhadap permasalahan yang diajukan, merasakan akibat dari suatu masalah atau memiliki kepentingan terhadap masalah tersebut. Para *expert* dalam melakukan analisis menggunakan *personal judgement* berdasarkan pengetahuan/kemampuan dan pengalamannya yang diperkaya dengan data sekunder dari literatur maupun opini pendapat masyarakat (Brodjonegoro, 1992).

Di samping memiliki kelebihan, model AHP juga memiliki kelemahan. Ketergantungan model pada input berupa persepsi ahli akan membuat hasil akhir menjadi tidak ada artinya apabila ahli memberikan penilaian yang keliru. Kondisi ini ditambah dengan belum adanya kriteria yang jelas untuk seseorang ahli. Untuk membuat model AHP dapat diterima, perlu menyakinkan masyarakat untuk menganggap persepsi ahli dapat mewakili masyarakat, paling tidak sebagian besar

masyarakat (Brodjonegoro, 1992).

2.6 Analisa SWOT sebagai Alat Formulasi Strategi

Analisa SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strenggths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisa faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT (Rangkuti, 1997).

Muttaqin (2015) menyebutkan langkah-langkah mengembangkan evaluasi faktor internal :

1. Identifikasikan faktor apa saja yang memungkinkan untuk dimasukan ke dalam faktor internal.
2. Beri bobot dengan range antara 0 (tidak penting) hingga 1 (sangat penting) untuk tiap-tiap faktor. Bobot digunakan untuk mengindikasikan seberapa penting faktor internal untuk keberhasilan organisasi. Faktor terbesar yang mempengaruhi performa organisasi diberikan bobot terbesar dan seterusnya. Jumlah bobot harus sama dengan satu.
3. Beri rating untuk tiap-tiap faktor mulai dari satu hingga empat. Satu menandakan kelemahan yang besar, dua menandakan kelemahan yang kecil, tiga menandakan kekuatan yang kecil dan empat menandakan kekuatan yang besar.
4. Kalikan bobot tiap faktor dengan rating sehingga didapatkan skor.
5. Jumlahkan skor untuk menentukan skor total.

Tabel 2.1 Matriks evaluasi faktor internal

Faktor Kunci Eksternal (a)	Bobot (b)	Rating (c)	Skor (b x c) (d)
Peluang 1 2..... N
Ancaman 1 2..... N
Total	1		

Sumber: Muttaqin (2015)

Langkah-langkah mengembangkan evaluasi faktor eksternal :

1. Identifikasikan faktor apa saja yang memungkinkan untuk dimasukan ke dalam faktor eksternal.
2. Beri bobot dengan range antara 0 (tidak penting) hingga 1 (sangat penting) untuk tiap-tiap faktor. Bobot digunakan untuk mengindikasikan seberapa penting faktor eksternal untuk keberhasilan organisasi. Faktor terbesar yang mempengaruhi performa organisasi diberikan bobot terbesar dan seterusnya. Jumlah bobot harus sama dengan satu. Bobot dapat ditentukan dengan melakukan konsensus atau dibandingkan dengan kompetitor.
3. Beri rating untuk tiap-tiap faktor mulai dari satu hingga empat. Satu menandakan respon yang buruk, dua menandakan respon yang rata-rata, tiga menandakan respon diatas rata-rata dan empat menandakan respon yang superior. Rating diberikan berdasarkan keefektifan strategi organisasi.
4. Kalikan bobot tiap faktor dengan rating sehingga didapatkan skor.
5. Jumlahkan skor untuk menentukan skor total.

Tabel 2.2 Matriks evaluasi faktor eksternal

Faktor Kunci Internal (a)	Bobot (b)	Rating (c)	Skor (b x c) (d)
Kekuatan 1 2..... n
Kelemahan 1 2..... n
Total	1		

Sumber: Muttaqin (2015)

Dari tabel matriks evaluasi faktor internal dan eksternal diatas dapat digambarkan ke dalam kuadran berapa penelitian yang akan dilakukan ini. Langkah pertama adalah mencari selisih antara skor kekuatan dengan skor kelemahan dan hasilnya kemudian digambar di sumbu x. langkah kedua adalah mencari selisih skor antara peluang dan ancaman dan hasilnya kemudian digambar di sumbu y.

Jika nilai sumbu x dan sumbu y sudah didapatkan, maka langkah selanjutnya adalah mencari titik pertemuan antara sumbu x dan sumbu y yang umumnya disebut dengan kuadran. Jika koordinat pertemuan sumbu x dan y berada dalam kuadran satu berarti organisasi berada dalam kondisi kuat dan dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi. Posisi kuadran dua berarti organisasi berada dalam tantangan yang besar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya dan disarankan untuk memperbanyak ragam strategi. Kuadran tiga menandakan organisasi yang lemah namun berpeluang dan rekomendasi yang diberikan adalah merubah strategi karena strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk menangkap peluang. Posisi kuadran empat menandakan organisasi berada dalam kondisi lemah dan diusahakan untuk terus membenahi kinerja. Dari posisi kuadran akan diketahui apakah strategi yang digunakan termasuk dalam kategori agresif, konservatif, defensif atau kompetitif.

		Skor Terbobot Total IFE			
		Kuat	Rata-rata	Lemah	
		3,0-4,0	2,0-2,99	1,00-1,99	
		4,0	3,0	2,0	1,0
Skor Terbobot Total EFE	Kuat				
	3,0-4,0	I	II	III	
	Rata-rata				
	3,0	IV	V	VI	
	2,0-2,99				
	Lemah				
	2,0	VII	VIII	IX	
	1,00-1,99				
	1,0				

Gambar 2.3 Contoh posisi kuadran

Sumber: Muttaqin (2015)

Setelah mengetahui posisi kuadran, langkah untuk mengembangkan organisasi adalah membuat matriks SWOT. Matriks SWOT adalah *tool* yang penting untuk mengembangkan empat tipe strategi: strategi SO (*Strength-Opportunity*), strategi WO (*Weakness-Opportunity*), strategi ST (*Strength-Threat*) dan strategi WT (*Weakness-Threat*). Kesesuaian faktor kunci internal dan eksternal adalah bagian tersulit untuk mengembangkan matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang baik (David, 2005). Strategi SO digunakan untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Suatu organisasi umumnya akan mengejar strategi WO, ST atau WT untuk mendapatkan situasi dimana dapat diterapkan strategi SO. Ketika organisasi dalam kondisi lemah, strategi SO akan

membantu untuk membuat kuat kembali dan ketika menghadapi ancaman maka strategi SO akan berkonsentrasi kepada peluang.

Tabel 2.3 Matriks SWOT

<div>Internal</div> <div>Eksternal</div>		Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
		1	1
		2	2
		3	3
		4	4
		5	5
		Daftar kekuatan	Daftar kelemahan
Peluang (O)		Strategi SO	Strategi WO
1	Daftar peluang	1 Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	1 Memperkecil kelemahan dengan memanfaatkan peluang
2		2	2
3		.	.
4		.	.
5		N	N
Ancaman (T)		Strategi ST	Strategi WT
1	Daftar ancaman	1 Menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	1 Memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman
2		2	2
3		.	.
4		.	.
5		N	N

Sumber: Muttaqin (2015)

Strategi WO bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Kadang-kadang peluang yang ada tidak dimanfaatkan oleh organisasi kerana ada kelemahan internal sehingga organisasi menjadi kurang berkembang.

Strategi ST digunakan oleh organisasi untuk menghindari atau mengurangi efek dari ancaman yang berasal dari luar. Ancaman dapat datang

kapanpun dan dimanapun berada. Organisasi yang kuat dapat menghadapi ancaman tersebut dengan baik dan bahkan bisa mengubah ancaman tersebut menjadi peluang.

Strategi WT adalah strategi *defensive* yang bertujuan untuk mengurangi kelemahan yang berasal dari dalam dan ancaman yang berasal dari luar. Suatu organisasi umumnya dihadapkan pada sejumlah ancaman dan kelemahan yang dapat membahayakan.

Langkah-langkah dalam menyusun matriks SWOT adalah:

1. Membuat daftar peluang yang berasal dari luar.
2. Membuat daftar ancaman yang berasal dari luar.
3. Membuat daftar kekuatan internal.
4. Membuat daftar kelemahan internal.
5. Mencocokkan kekuatan dengan peluang dan mencatat hasilnya kedalam strategi SO
6. Mencocokkan kelemahan dengan peluang dan mencatat hasilnya kedalam strategi WO.
7. Mencocokkan kekuatan dengan ancaman dan mencatat hasil dalam strategi ST.
8. Mencocokkan kelemahan dengan ancaman dan mencatat hasilnya kedalam strategi WT.

2.7. Posisi Penelitaian dengan Penelitian Sebelumnya

Adapun posisi penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu dapat terlihat pada table dibawah ini

Tabel 2.4. Posisi penelitian

Peneliti	Judul paper	Fokus kajian		Metode penelitian					Objek Penelitian			
		Partnership	Sustainable	SWOT	AHP	Knowledge Management	ISM	Kuantitatif lainnya	Manufaktur	IKM	Pemerintah	Institusi
Keeun Lee, Incha Park and Byungun Yoon (2015)	An Approach for R&D Partner Selection in Alliances between Large Companies, and Small and Medium Enterprises (SMEs) Application of Bayesian Network	V	V			V		V	V	V		
Ignacio De Los Ríos-Carmenado, Mauricio Ortuño, and María Rivera (2015)	Private–Public Partnership as a Tool to Promote Entrepreneurship for Sustainable Development: WWP Torrearte Experience	V	V									

Peneliti	Judul paper	Fokus kajian		Metode penelitian					Objek Penelitian			
		Partnership	Sustainable	SWOT	AHP	Knowledge Management	ISM	Kuantitatif lainnya	Manufaktur	IKM	Pemerintah	Institusi
Mert. A (2008)	Partnerships for sustainable development as discursive practice: Shifts in discourses of environment and democracy	V	V			V				V	V	V
Nurmianto dan Nasution (2004)	Perumusan Strategi Kemitraan Menggunakan Metode AHP dan SWOT (Studi Kasus PT INKA dengan Industri Kecil Menengah di Wilayah Karesidenan Madiun	V		V	V					V	V	
Jane Orpa (2012)	Analisis Potensi <i>Partnership</i> Sebagai Moda Untuk Meningkatkan Kapabilitas Inovasi Dan Teknologi	V				V					V	
Setiyadi et.,al., (2011)	Penentuan Strategi <i>Sustainability</i> Usaha pada UKM Kuliner dengan Menggunakan Metode SWOT-AHP		V	V	V					V		

Peneliti	Judul paper	Fokus kajian		Metode penelitian					Objek Penelitian			
		Partnership	Sustainable	SWOT	AHP	Knowledge Management	ISM	Kuantitatif lainnya	Manufaktur	IKM	Pemerintah	Institusi
Kusnandar et., al., (2012)	Rekayasa Model Aliansi Strategis Agroindustri Skala Kecil (Kasus Kluster Industri Tahu)	V		V		V	V			V	V	
Poursaeed A. et. Al (2010)	The partnership models of agricultural sustainable development based on Multiple Criteria Decision Making (MCDM) in Iran	V	V		V					V	V	
Fradana F. Afsoh (2016)	Model Konsep Strategi <i>Sustainable Partnership</i> antara PT. Persada Indah Elektrindo dengan PT. PLN	V	V	V	V	V			V	V	V	V

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini akan membahas mengenai metodologi yang digunakan dalam penelitian. Metodologi penelitian ini menjelaskan mengenai langkah-langkah sistematis yang akan dilakukan pada penelitian ini, sebagai acuan agar penelitian dapat berjalan selaras dengan tujuan penelitian, dan metodologi penelitian ini telah dijabarkan dalam diagram alur pada gambar 3.1.

3.1. Studi Literatur dan Lapangan

Studi literatur dilakukan dengan mengumpulkan data penunjang mengenai teori-teori yang mendukung, penelitian terkait serta metode yang akan digunakan untuk dijadikan acuan dalam penelitian ini. Sedangkan untuk studi lapangan adalah dengan melakukan penelurusan pada lokasi penelitian dengan melakukan wawancara (*interview*) awal dengan beberapa narasumber untuk mengkaji permasalahan penelitian

3.2. Identifikasi dan Pengumpulan Data

Pengidentifikasian dan pengumpulan data, dilakukan berdasarkan 2 (dua) tahap yaitu

1. Identifikasi lingkungan internal dan eksternal

Tahapan ini dilakukan untuk mengetahui secara garis besar strategi-strategi yang diterapkan pihak terkait (PT. PLN, PT. Persada Indah Elektrindo dan AKLI) untuk selanjutnya dijadikan acuan pengolahan data yang dapat diperoleh melalui *discussion* dengan narasumber yang dianggap *expert* pada bidangnya.

2. Pengumpulan data

Tahapan pengumpulan data diperlukan untuk memperoleh berbagai data primer dan data sekunder. Adapun data primer diperoleh dari pengamatan langsung sebagai data utama yaitu didapatkan dari data hasil kuesioner dari

pihak-pihak yang dianggap ahli di bidangnya. Pihak-pihak yang ditunjuk dalam penentuan prioritas strategi pengembangan kemitraan yang berkelanjutan (*sustainability*) adalah pihak dari PT. PLN (Persero) Induk, PT Persada Indah Elektrindo, Asosiasi Kontraktor Listrik Jatim (AKLI). Sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumentasi, paper jurnal, tabulasi dan rekaman dari pihak lain. Data sekunder yang diidentifikasi dalam penelitian ini meliputi, rencana pengembangan dan arah pengembangan kemitraan yang berkelanjutan.

3.3. Identifikasi Faktor SWOT pada PT. Persada Indah Elektrindo

Setelah diperoleh data yang berkaitan dengan lingkungan internal dan eksternal perusahaan, maka dilanjutkan dengan tahapan penelitian dengan memasukkan unsur kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) untuk selanjutnya akan ditentukan pembobotan dan kemudian dilakukan analisis awal dengan mengintegrasikan *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

3.4. Pengolahan Data

Pada tahap ini pengolahan data dilakukan berdasarkan data yang diperoleh dari perusahaan dan interview dengan *expert*. Terdapat 3 tahapan yang akan dilalui untuk memenuhi pemilihan pengambilan keputusan terkait kebijakan strategi, yakni : (1) proses pembobotan ; (2) penetapan prioritas ; (3) konsistensi logis ($CR \leq 0,1$). Apabila hasil pengolahan data menunjukkan hasil inkonsistensi ($CR > 0,1$), maka perlu dilakukan pengecekan terhadap beberapa unsur terjadinya inkonsistensi. Beberapa diantaranya perlu melakukan pengecekan terhadap kuesionernya apa sudah benar atau belum, kemudian melakukan pengecekan terhadap data yang diperoleh dari para *expert*. Ketika data sudah dievaluasi dan dicek kembali, maka selanjutnya proses berjalan seperti sebelumnya. Kemudian setelah proses pengolahan data selesai dilakukan uji sensitivitas untuk melihat seberapa kuat model terhadap sistem, yang semuanya diruning menggunakan *software expert choice* 11.

3.5. Merumuskan dan Mendesain Model Usulan Kemitraan

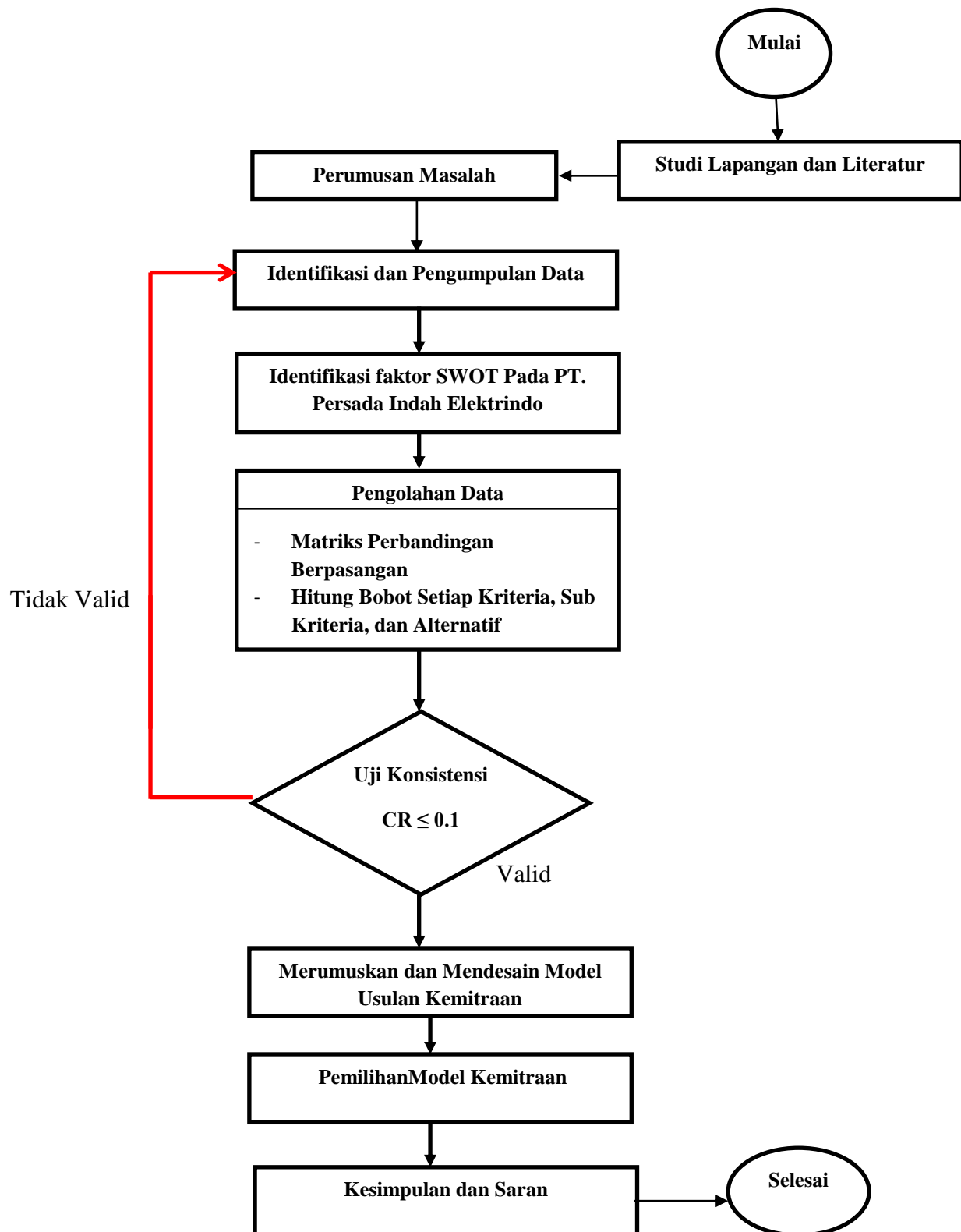
Setelah pengolahan data selesai, kemudian dilakukan perumusan tentang kekuatan dan kelemahan internal dalam hubungannya dengan peluang dan ancaman eksternal organisasi. Ini digunakan untuk membantu perusahaan mengembangkan empat tipe strategi yang merupakan alternatif strategi yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan berdasarkan hasil kombinasi antara faktor eksternal dan internal yang dimiliki oleh perusahaan, yaitu S-O (*Strength-Opportunities*), W-O (*Weakness-Opportunities*), S-T (*Strength-Opportunities*) dan W-T (*Weakness-Threats*). Kemudian setelah ditentukan alternatif strategi yang prioritas, maka selanjutnya mulai mendesain model usulan kemitraan yang tepat yang dapat diimplementasikan perusahaan berdasarkan situasi yang ada secara seksama dan data yang relevan dengan permasalahan.

3.6. Pemilihan Model Kemitraan

Pemilihan model kemitraan merupakan tahapan dimana akan dilakukan perbandingan model *existing* (sekarang) dengan model usulan yang merupakan *output* penelitian dengan membuat konsep model yang diinginkan dari penelitian ini setelah dilakukan penentuan strategi kebijakan.

3.7. Kesimpulan dan Saran

Tahap ini merupakan tahap akhir dalam penelitian ini. Hasil yang diperoleh akan dijadikan sebagai jawaban dari tujuan penelitian. Selanjutnya memberikan rekomendasi kepada pihak perusahaan yakni PT. Persada Indah Elektrindo dan pemerintah dalam hal ini PT. PLN (Persero).



Gambar 3.1. Diagram Alur Penelitian

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini menjelaskan bagaimana peneliti melakukan pengumpulan data mulai dari Gambaran umum perusahaan yang diteliti, Lingkungan Eksternal, Lingkungan Industri dan Operasi, Interview dengan Pelaku Industri, Pengambilan Keputusan – AHP, Strategi SWOT, Prioritas Penentuan Strategi *Sustainable Partnership* antara PT. Persada Indah Elektrindo dengan PT. PLN (Persero).

4.1. Gambaran Umum PT. Persada Indah Elektrindo

PT. Persada Indah Elektrindo merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pembuatan *connector clamp* untuk gardu induk dan transmisi 150 kV atau biasa disebut *Hardware for Substation and Power Line* 150 kV. Perusahaan ini didirikan sejak tahun 1990 di Surabaya oleh Soehardjito. Pada awal berdirinya, perusahaan ini bernama CV. Persada Indah yang kemudian pada tahun 2013 berganti nama menjadi PT. Persada Indah Elektrindo. Pada tahun 1997, produk yang dihasilkan CV. Persada Indah telah memiliki hasil uji kuat tarik dan *chemical property* oleh lembaga Penelitian dan Pengembangan milik PT. PLN (Persero) yaitu Lembaga Masalah Ketenagalistrikan (LMK) dengan laporan teknik 194.ULL012A97. Disamping itu PT. Persada Indah Elektrindo juga menjalin kerjasama dengan Teknik Metalurgi Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) dalam hal pengembangan produk dan didapatkan hasil uji yang telah memenuhi standard dan layak pakai oleh PT. PLN (Persero).

Perusahaan ini pertama kali dijalankan oleh Soehardjito yang sebelumnya pernah bekerja pada kontraktor listrik swasta dalam membangun dan memasang peralatan yang ada di gardu induk 150 kV milik PT. PLN (Persero). Melalui *interview* langsung dengan Soehardjito (selaku pimpinan perusahaan), mengatakan bahwa hampir semua material yang dipasang, mulai material utama sampai *connector clamp* yang ada di dalam gardu induk didatangkan dari perusahaan asing oleh PT. PLN (Persero), sedangkan untuk keterlambatan

pekerjaan pembangunan gardu induk 150 kV dilapangan bukan semata-mata berasal dari kurangnya kompetensi sumber daya manusia dalam membangun, akan tetapi keterlabatan pekerjaan lebih dipengaruhi oleh kedatangan produk atau material khususnya *connector clamp* yang diimpor oleh PT. PLN (Persero) yang mengalami *delay*. Lebih miris lagi adalah banyak produk yang diimpor khususnya *connector clamp* tidak memiliki kesamaan fitur dengan kondisi gardu yang ada di Indonesia, sehingga ketika produk tersebut datang ke Indonesia maka perlu dilakukan modifikasi *clamp* yang sesuai pada kondisi yang ada di lapangan.

Pada objek yang berbeda, Anonimuos (2010a) menguraikan bahwa indikasi geografis berarti nama suatu daerah, atau dalam kasus tertentu adalah suatu Negara, yang digunakan untuk menggambarkan suatu produk pertanian atau bahan pangan yang berasal dari tempat, wilayah tertentu atau Negara, dan memiliki kualitas, reputasi atau karakteristik tertentu yang dipengaruhi asal geografis ; dan produksi, pengelolaan dan/ atau persiapan dilakukan pada wilayah geografis tertentu. Sedangkan Irianto (2011) menyatakan bahwa pada kenyataannya indikasi geografis tidak ditujukan untuk produk pertanian atau bahan pangan saja, tetapi untuk semua barang yang memiliki mutu, reputasi, dan karakteristik tertentu.

Pernyataan diatas mengandung pengertian bahwa produk yang memiliki reputasi, kualitas, dan karakteristik yang akan diproduksi harus lebih disesuaikan dengan kondisi geografis atau lapangan pada suatu wilayah. Dengan melihat potensi ini, mamka dengan didasarkan pengalaman yang cukup, maka PT. Persada Indah Elektrindo dibangun dengan tujuan untuk memproduksi dan memenuhi kebutuhan pasar energi listrik di Indonesia.

4.1.1. Visi dan Misi Perusahaan

Dalam membangun dan menjalankan kegiatan perusahaan selama 25 tahun, PT. Persada Indah Elektrindo telah banyak berkontribusi langsung dalam pembangunan negara, khususnya pada wilayah timur dan tengah Indonesia, untuk Wilayah Indonesia Barat seperti sumatera, PT. Persada Indah Elektrindo telah berekspansi menjalin mitra kerja dengan pemerintah maupun pihak swasta disana.

Untuk mewujudkan perusahaan yang berkualitas dan diakui negara, PT. Persada Indah Elektrindo membuat perencanaan strategis yang telah dipaparkan dalam visi dan misi perusahaan seperti yang tertera dibawah

a) Visi Perusahaan

Menjadi produsen peralatan *Hardware for Substation and Power Line* 150 kV sebagai mitra perusahaan negara dan swasta yang mampu memenuhi kebutuhan dan berkontribusi penuh secara menyeluruh dalam skala regional dan nasional.

b) Misi Perusahaan

1. Memproduksi *Hardware for Substation and Power Line* 150 kV yang berkualitas dengan standar kelas dunia untuk mendukung pembangunan regional dan nasional
2. Meningkatkan keunggulan bersaing dalam skala regional dan nasional
3. Memberikan kontribusi terhadap mitra perusahaan Negara dan swasta yang diakui keunggulan produk dalam negeri oleh Negara

4.1.2 Self Assesment system PT. PLN terhadap PT. Persada Indah Elektrindo

Self assesment system adalah suatu sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada wajib pajak untuk menentukan sendiri berapa pajak yang terutang setiap tahunnya sesuai ketentuan Undang-undang Perpajakan (KUP) yang berlaku (Djuanda dan Lubis, 2002) Dalam hal ini, inisiatif dan kegiatan menghitung serta pelaksanaan pemungutan pajak berada ditangan wajib pajak. Jadi *Self assesment system* adalah bentuk pemberian kepercayaan sepenuhnya kepada wajib pajak untuk memenuhi dan melaksanakan sendiri kewajiban dan hak perpajakannya.

Dilihat dari jenis pajak yang dipungut, baik itu pajak pertambahan nilai, pajak penjualan atas barang mewah (PPN dan PPn BM), Bea materai dan Pajak bumi dan bangunan (PBB) serta pajak penghasilan, maka UU No 36 Tahun 2008 tentang Perpajakan memberikan kewenangan kepada Badan pemerintah untuk

bertindak sebagai pemotong pajak penghasilan misalnya. Maka PT. PLN (persero) sebagai badan pemerintah yang akan bertindak sebagai pemotong Pajak Penghasilan sesuai Pasal 23 memberikan persyaratan kepada mitra kerjanya untuk menjadi vendor, syarat prokuremen yang dilakukan terhadap vendor yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) yaitu :

a. Memiliki data perusahaan (Nama, status, alamat, dan lain sebagainya)

Dalam beberapa bulan terakhir, seperti yang dilansir dalam salah satu media masa bahwa kasus proyek yang melibatkan perusahaan fiktif marak terjadi di Indonesia, terakhir kasus proyek pengadaan UPS di Ibukota Jakarta pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan yang melibatkan SKPD dan Anggota DPRD Jakarta dimana terdapat banyak perusahaan yang memenangkan tender proyek namun keberadaan perusahaan tersebut tidaklah jelas (Kompas.com diakses 23 Maret 2016). Seperti yang kita ketahui bahwa suatu perusahaan dikatakan jelas keberadaannya jika memiliki sistem pendataan yang baik, mulai dari nama, status, dan alamat perusahaan.

Seperti yang telah disebutkan pada sub bab 1.2 bahwa objek penelitian ini dilakukan pada PT. Persada Indah Elektrindo. Adapun data perusahaan yang diperoleh peneliti adalah sebagai berikut :

Nama	: PT. Persada Indah Elektrindo
Alamat Lengkap	: Ketintang Barat 2/6 Surabaya
Jumlah Karyawan yang terdaftar	: 9 (sembilan) orang
Status	: Swasta

b. Memiliki izin usaha dan NPWP

Untuk menjalankan sebuah perusahaan tentunya diperlukan izin usaha guna mempermudah proses pemasaran misalnya atau dengan kata lain guna memperlancar proses penanaman modal (investasi) di Indonesia. Oleh Tambunan (2007) menyatakan bahwa dalam membahas atau mengidentifikasi kendala perijinan penanaman modal di Indonesia, ada tiga hal yang perlu dipahami yakni :

- 1) ijin investasi tidak bisa dilihat sebagai sesuatu yang berdiri sendiri, tetapi harus menjadi satu paket dengan ijin-ijin lain yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kegiatan usaha atau menentukan untung ruginya suatu usaha.
- 2) selain harus sejalan dengan atau didukung oleh UU lainnya yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kelancaran penanaman modal di dalam negeri
- 3) birokrasi yang tercerminkan oleh antara lain prosedur administrasi dalam mengurus investasi (seperti perizinan, peraturan atau persyaratan, dan lainnya) yang berbelit-belit dan langkah-langkah prosedurnya yang tidak jelas

Selain itu, untuk proses perpajakan maka diperlukan NPWP. NPWP adalah nomor yang diberikan kepada wajib pajak sebagai sarana dalam administrasi perpajakan yang dipergunakan sebagai tanda pengenal diri atau identitas wajib pajak dalam melaksanakan hak dan kewajiban perpajakannya (Dirjen Pajak, 2014). Selanjutnya oleh Dirjen Pajak (2014) memaparkan manfaat dan kegunaan dari NPWP adalah sebagai berikut :

- Kemudahan pengurusan administrasi dalam pengajuan kredit bank, pembuatan rekening koran di bank, pengajuan SIUP/TDP, pembayaran pajak final (PPh Final, PPN, dan BPHTB dan lain-lain), pembuatan paspor, mengikuti lelang di instansi pemerintah, BUMN, dan BUMD
- Kemudahan pelayanan perpajakan dalam pengembalian pajak, pengurangan pembayaran pajak, dan penyetoran serta pelaporan pajak.

Tentunya semua itu untuk kemudahan pengelolaan keuangan perusahaan khususnya PT. Persada Indah Elektrindo yang ingin berkiprah dikancah regional dan nasional.

c. Memiliki landasan hukum pendirian perusahaan

Selain ijin usaha dan NPWP, pada sebuah perusahaan sangat membutuhkan pembuatan akte pendirian perusahaannya, hal ini dilakukan agar landasan hukum pembangunan perusahaan bisa sesuai dengan legalitasnya sebagai badan usaha, dengan demikian segala kegiatan perusahaan dapat

berlangsung secara kontinyu sesuai yang diamanatkan dalam Undang-undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dalam pasal 2 yang menyatakan bahwa Perseroan harus mempunyai maksud dan tujuan serta kegiatan usaha yang tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, kepentingan umum dan/atau kesusilaan.

Pada PT. Persada Indah Elektrindo, kepemilikan akte pendirian sudah dimiliki sejak masih berstatus sebagai CV. Persada Indah Elektrindo tepat pada tahun 1990.

d. Memiliki pengurus perusahaan

Dalam menjalankan fungsi perusahaan, sudah barang tentu kepengurusan organisasi perusahaanlah yang sangat berperan penting. Oleh karena itu, manajemen sebuah perusahaan sangat membutuhkan kejasama tim organisasi dalam membangun sebuah sistem yang kokoh ditambah dengan pengalaman yang mumpuni oleh anggota organisasi akan mampu memberikan kontribusi yang baik guna pengembangan perusahaan ke depan tentunya. Menurut Oktaviana (2013) dengan memiliki pengurus yang berpengalaman, memiliki hubungan baik dengan pemerintah, dan distributor (*supplayer*) akan menjadi kekuatan (*strength*) bagi perusahaan.

Struktur organisasi dalam PT. Persada Indah Elektrindo masih terlihat seperti struktur organisasi fungsional. Seperti yang terlihat pada gambar 4.1. dimana dalam struktur organisasi tersebut hanya terdiri dari Pimpinan perusahaan, bagian fabrikasi dan desain, serta bagian pengadaan (*procurement*).

Santosa (2008) dalam bukunya Manajmen Proyek, menyatakan bahwa sebagai salah satu alternatif untuk memberikan tempat bagi proyek sebagai bagian dari divisi fungsional dari suatu perusahaan. Oleh karena PT. Persada Indah Elektrindo merupakan salah satu perusahaan yang menjalankan proyek pengadaan dan perekayasaan, maka divisi (bagian) perekayasaan yang memiliki peranan penting dalam setiap kegiatannya.

Selain itu kelebihan dan kekurangan dari bentuk organisasi fungsional dapat dijelaskan adalah sebagai berikut :

- 1) Kelebihan dari struktur organisasi fungsional
 - a) Adanya fleksibilitas yang tinggi dalam penggunaan staf/ karyawan.
 - b) Orang dengan keahlian tertentu bisa ditugaskan pada banyak proyek yang berbeda
 - c) Orang-orang dengan keahlian berbeda dapat dikelompokkan dalam 1 (satu) group untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman untuk memecahkan masalah teknis
 - d) Divisi fungsional yang bersangkutan bisa jadi basis bagi kelangsungan teknologi bila para personil keluar dari proyek atau organisasi induk
 - e) Divisi fungsional memiliki jalur-jalur karir bagi mereka yang mempunyai keahlian tertentu
- 2) Sedangkan untuk kekurangan yang dimiliki bentuk organisasi fungsional
 - a) Klien tidak menjadi perhatian utama dari aktivitas yang dilakukan orang-orang yang terlibat dalam proyek
 - b) Divisi fungsional cenderung berorientasi pada aktivitas-aktivitas khusus yang sesuai dengan fungsinya
 - c) Kadang-kadang dalam proyek yang diorganisasi secara fungsional ini tidak ada individu yang diberi tanggungjawab penuh untuk mengurus proyek
 - d) Motivasi orang yang ditugaskan ke proyek cenderung lemah. Jika dilihat pada seluruh jenis kekurangan dalam bentuk organisasi fungsional yang ada, maka pada kenyataannya PT. Persada Indah Elektrindo telah mengantisipasi seluruhnya dengan menempatkan seluruh anggota yang berkompeten dalam bidangnya.
 - e) Bersedia mentaati peraturan tentang pedoman pengadaan barang/jasa di lingkungan PT. PLN (Persero) dan peraturan perundang-undangan yang terkait dengan pengadaan.

4.2 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal adalah analisis yang dilakukan untuk mengetahui factor-faktor internal PT. Persada Indah Elektrindo yang meliputi

kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) perusahaan. Aspek lingkungan internal yang akan dikaji dalam penelitian ini meliputi sistem dalam manajemen perusahaan, manajemen aset (finansial), produk jadi, proses pemasaran, produksi, serta penelitian dan pengembangan.

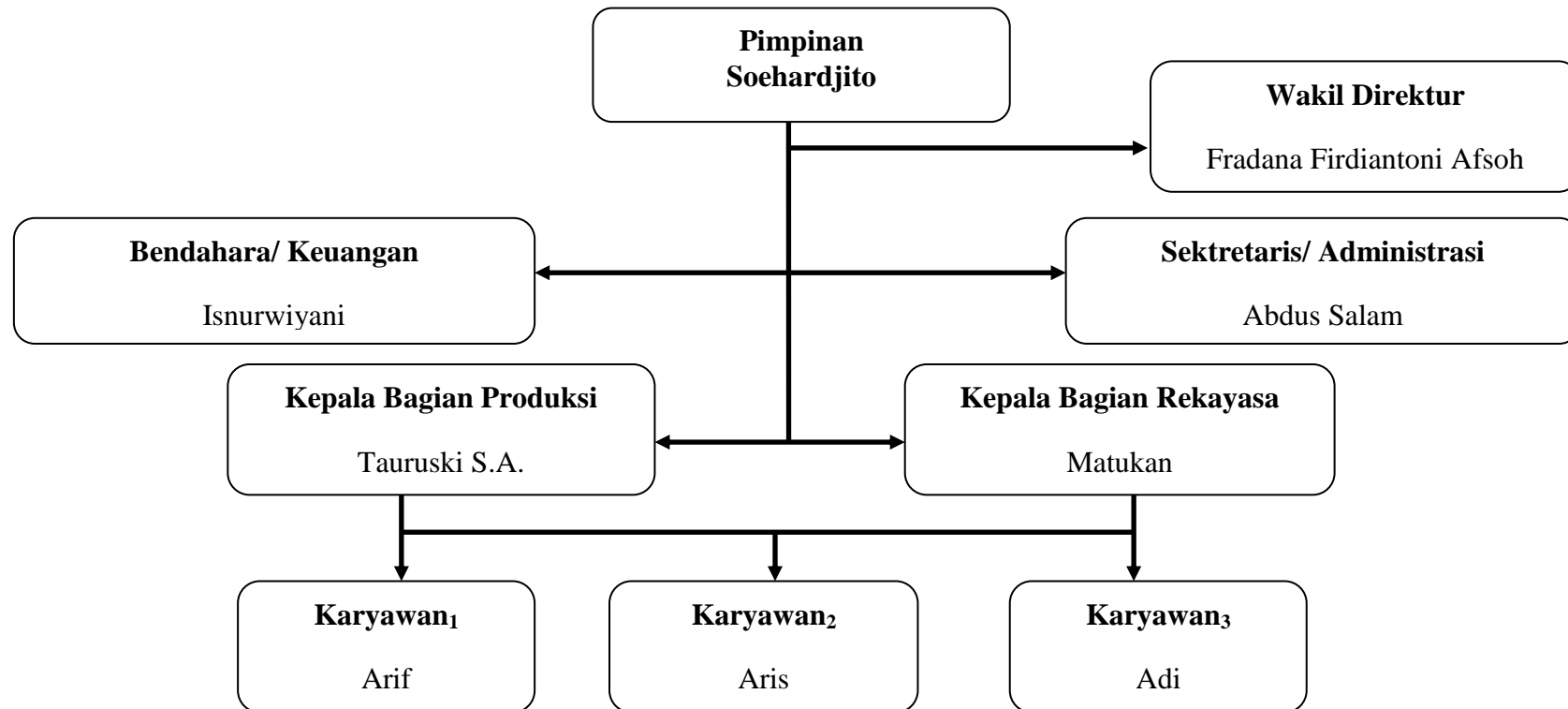
1) Sistem manajemen perusahaan

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya pada bab ini bahwa dalam membangun dan menjalankan sistem manajemen perusahaan pada PT. Persada Indah Elektrindo, diterapkan bentuk kegiatan fungsional dimana setiap divisi ditempatkan berdasarkan fungsi kerjanya, sesuai yang telah digambarkan pada bab ini gambar 4.1. Adapun struktur organisasi PT. Persada Indah Elektrindo hanya dijalankan oleh 9 (sembilan) orang, yang terdiri dari bagian produksi berjumlah 4 orang, perekayasaan (*engineering*) berjumlah 2 orang, bagian administrasi sekaligus yang merangkap sebagai sekretaris 1 orang, dan 1 orang bendahara, serta 1 orang pimpinan perusahaan. Untuk tugas pokok dan fungsi dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a. Pimpinan Perusahaan, bertugas sebagai penanggung jawab atas manajemen perusahaan secara keseluruhan. Selain itu memiliki fungsi sebagai penyokong dana perusahaan
- b. Wakil Direktur, bertugas sebagai perwakilan pimpinan perusahaan yang mengcover perusahaan secara keseluruhan disaat pimpinan perusahaan sedang ada dinas di luar. Selain itu memiliki fungsi sebagai membantu kinerja dalam memutuskan suatu kebijakan dalam menjalankan roda perusahaan.
- c. Kepala Bagian Produksi, bertugas sebagai penanggung jawab atas segala kegiatan produksi mulai dari penerimaan bahan baku, penyimpanan bahan baku di gudang bahan baku, *quality control raw material*, proses produksi, dan *quality control* produk jadi.
- d. Sekretaris/ Administrasi, bertugas melakukan pencatatan dan pemesanan bahan baku yang dibutuhkan untuk proses produksi, serta bertanggung jawab kepada pimpinan perusahaan atas setiap kegiatan proyek yang berlangsung

- e. Bendahara, bertugas mengelola keuangan perusahaan serta mengatur pendanaan perihal kegiatan proyek setelah mendapat perintah langsung dari pimpinan perusahaan
- f. Kepala Bagian Perekayasaan (*engineering*), bertugas melakukan penjelasan dan proses pemasaran terhadap user pada saat melakukan kunjungan, baik di PT. PLN (Persero) atau pada perusahaan swasta lainnya.
- g. Karyawan, bertugas melaksanakan instruksi kepala bagian produksi dalam melaksanakan kegiatan produksi.

STRUKTUR ORGANISASI PT. PERSADA INDAH ELEKTRINDO



Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. Persada Indah Elektrindo

Sumber : Pengolahan data perusahaan tahun 2015

Untuk proses perekrutan karyawan, perusahaan tidak menerapkan proses perekrutan secara formal (secara online), namun sejauh ini perekrutan karyawan pernah dilakukan dengan cara menyampaikan informasi pengumuman yang dipasang pada papan informasi perusahaan. Tingkat pendidikan dan keahlian tidak menjadi tolak ukur dalam menentukan karyawan, hal ini yang menyebabkan jumlah peminat masih rendah.

2) Manajemen Aset (Finansial)

Selama menjalankan kegiatan proyek, PT. Persada Indah Elektrindo telah memiliki jumlah kekayaan dalam bentuk asset berupa 1 Kantor perusahaan, 3 Mobil operasional, 1 Workshop produksi, 2 gedung penyimpanan hasil produksi dan pekerja (sumberdaya manusia). Semua itu perusahaan peroleh dari hasil mengikuti dan menjalankan kegiatan proyek. Tentunya sistem pengelolaan aset baik yang bersifat *tangible* maupun *intangible* dengan teratur dan tertata akan mampu menghasilkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) bagi perusahaan.

Dengan adanya manajemen yang baik terhadap aset tersebut, maka perusahaan akan mampu memperoleh kemampuan finansial yang memadai guna mendukung kegiatan proses produksi dan proyek. Ellitan (2002) menyatakan bahwa aset sumber daya manusia dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena aset-aset manusia tersebut mempunyai pengetahuan dan kompleksitas sosial yang sulit ditiru oleh para pesaing. Praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang diperkirakan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan adalah kepastian kerja, selektivitas dalam rekrutmen, upah tinggi, upah insentif, kepemilikan karyawan, pembagian informasi, keterlibatan dan pemberdayaan, tim-tim yang diatur sendiri, pelatihan dan pengembangan ketrampilan, penggunaan dan pelatihan silang, kesamaan semua orang, upah/gaji tidak jauh selisihnya, serta kenaikan pangkat bagi orang dalam.

3) Produk

Produk merupakan hasil (*output*) yang memiliki nilai jual untuk dipasarkan dalam upaya untuk memperoleh profit. Menurut Kotler dan Amstrong

(2004) bahwa dalam bisnis, produk adalah barang atau jasa yang dapat diperjualbelikan. Dalam *marketing*, produk adalah apapun yang bisa ditawarkan ke sebuah pasar dan bisa memuaskan sebuah keinginan atau kebutuhan. Dalam tingkat pengecer, produk sering disebut sebagai *merchandise*. Sedangkan dalam manufaktur, produk dibeli dalam bentuk barang mentah dan dijual sebagai barang jadi. Produk yang berupa barang mentah seperti metal atau hasil pertanian sering pula disebut sebagai komoditas.

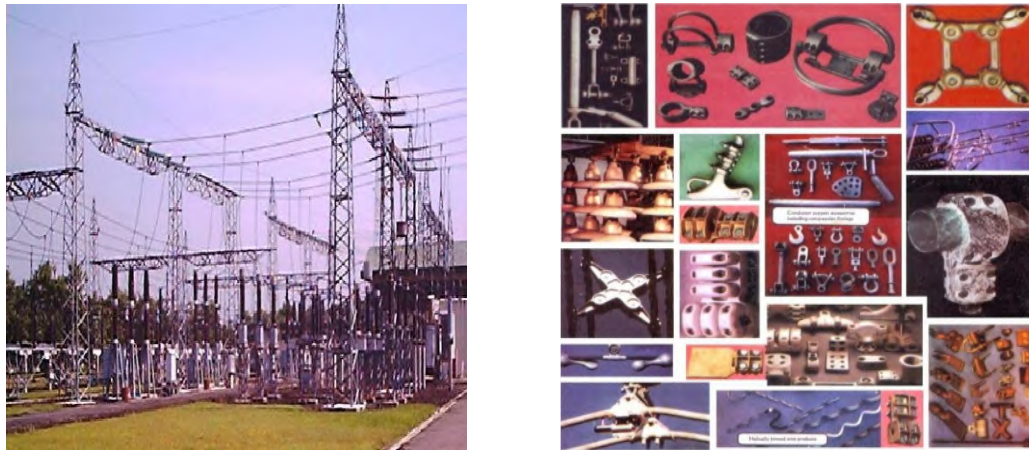
Sebagai perusahaan yang memasarkan produk-produk aksesoris kelistrikan, PT. Persada Indah Elektrindo memiliki berbagai varian produk yang digunakan untuk mendukung pembangunan gardu induk seperti *connector clamp* dan transmisi 150 kV atau biasa disebut *Hardware for Substation and Power Line 150 kV*. Gardu induk sendiri merupakan komponen sistem tenaga yang berfungsi sebagai pusat penyaluran (transmisi) yang menghubungkan system transmisi tegangan tinggi dengan saluran-saluran dan gardu-gardu distribusi.

Adapun rangkaian peralatan yang dipasang di gardu induk adalah Transformator Daya (Trafo Daya), Pemisah Tegangan (*Disconnecting Switch*), Pemutus Arus (*Circuit Breaker*), Pengaman Petir (*Lightning Arrester*), Pengubah Arus (*Current Transformer*), Pengubah Tegangan (*Potensial Transformer*).

Sedangkan produk yang dihasilkan oleh PT. Persada Indah Elektrindo adalah *Dead end Clamp*, *T clamp*, *I clamp*, *PG clamp*, *Plat Clamp*, *Suspension clamp*, dll. Produk tersebut merupakan material penyambung/*Connector clamp* antara konduktor dengan peralatan yang ada di gardu induk tersebut mulai dari Trafo, DS, CB, CT, LA, PT, dan jaringan transmisinya.

Jenis *connector clamp* yang dijual sangat beragam sesuai dengan ukuran diameter dari konduktor yang dipasang pada gardu induk dan transmisi. Ukuran dan tipe konduktor ditentukan oleh arus yang melewati konduktor tersebut. Semakin besar kuat arus yang mengalir melalui saluran transmisi maka semakin besar pula daya yang mampu dikirim oleh saluran transmisi tersebut. Produk *connector clamp* milik PT. Persada Indah Elektrindo merupakan hasil dari perencanaan, desain, dan aplikasi produksi sendiri. Sedangkan bahan baku produk berasal dari aluminium atau besi yang dibeli dari Lingkungan Industri Kecil (LIK) di Gresik, Pasuruan, dan Sidoarjo. Oleh karena seluruh komponen diambil dan

dikelola sendiri oleh PT. Persada Indah Elektrindo maka produk ini memiliki Tingkat Kandungan Dalam Negeri (TKDN) yang tinggi. Dan telah melewati pengujian tes kekuatan tarik oleh LMK sehingga produk yang dihasilkan dapat diterima oleh PT. PLN (Persero).



Gambar 4.2. Produk PT. Persada Indah Elektrindo dan Gardu induk 150 kV
Sumber : Pengolahan data perusahaan tahun 2015

4) Pemasaran

Proses pemasaran PT. Persada indah Elektrindo sejauh ini hanya dengan penyebaran katalog produk ke seluruh wilayah PLN (Persero) di seluruh Indonesia. Selain itu dilakukan pula kunjungan di beberapa kantor PLN (persero) untuk mempresentasikan dan menunjukkan produk yang dihasilkan. Segmentasi pasar produk *connector clamp* PT. Persada Indah Elektrindo adalah di gardu induk 150 kV milik PT. PLN (Persero) dan perusahaan swasta yang memiliki gardu induk di Indonesia. Nilai yang ditawarkan kepada segmentasi pasar tersebut adalah harga terjangkau dengan produk berkualitas yang dapat menyesuaikan permintaan dan kondisi di lapangan.

Dalam berbagai tulisan tentang praktek pemasaran, seperti yang dikutip oleh Fitrio dan Deki dalam *academia edu* (yang diakses tanggal 3 Mei 2016), mengatakan bahwa proses pemasaran dibagi dalam tiga bagian utama, yakni : (1)

memastikan calon klien/pembeli potensial; (2) mempublikasikan produk/jasa yang ditawarkan, mendekati pembeli/klien potensial; (3) kiat menjual produk/jasa yang ditawarkan. Kemampuan menjalankan ketiga kegiatan tersebut pada dasarnya juga merupakan bagian dari kecakapan menjual (*salesmanship*). Kemampuan ini jelas merupakan bagian penting yang harus dikuasai seorang pengusaha. Lemahnya manajemen yang konvensional, penguasaan SDM tentang manajemen pemasaran membuat PT. Persada Indah Elektrindo belum mengoptimalkan pemasarannya.

Penguasaan terhadap aspek pemasaran menjadi penting karena berdampak pada keputusan konsumen untuk jadi/tidak membeli barang kita. Untuk itu kita pun perlu menyelami alur berpikir konsumen. Berdasarkan penelitian ahli pemasaran, keputusan pembelian suatu barang/jasa oleh konsumen biasanya akan melewati lima tahapan berikut: (1) pengenalan kebutuhan, (2) pencarian informasi, (3) penilaian pilihan, (4) pengambilan keputusan pembelian, dan (5) perilaku konsumen pasca pembelian.

PT. Persada Indah Elektrindo tidak bisa secara menyeluruh menguasai pasar yang ada. Hal ini dikarenakan peraturan pemerintah (UU no 30 tentang ketenagalistrikan) menyebutkan bahwa segala sesuatu yang menyangkut mulai dari pembangkitan, transmisi, gardu induk dan pendistribusian harus mendapat persetujuan dari PT. PLN (Persero). Sehingga ketika PT. PLN (Persero) tidak memberikan izin pemakaian *connector clamp* lokal maka di perusahaan swasta pun juga tidak akan bisa dipakai produk tersebut.

Alasan PT. PLN (Persero) belum sepenuhnya mau menggunakan produk lokal memang beranekaragam, salah satunya memang kualitas produk lokal belum sebanding dengan produk asing yang sudah teruji. Terdapat tiga faktor yang kerap mempengaruhi penilaian konsumen terhadap produk. Ketiganya adalah (1) manfaat atau kepuasan dasar, (2) atribut produk, dan (3) perluasan produk. Produk yang sama mungkin memberikan manfaat atau kepuasan dasar yang berbeda bagi orang yang berbeda.

Sering kali ketika seorang pebisnis hendak melakukan proses pemasaran produk atau jasa sebagai bagian dari marketing strategi, yang pertama kali terbayang biasanya ada dua hal. Pertama, mereka selalu mengatakan bahwa mereka tidak punya cukup anggaran atau dana promosi yang tersedia terbatas.

Dan kedua, bagaimana agar promosi yang dilakukan bisa cukup mengena walau dana yang tersedia terbatas. Kedua hal ini tidak salah. Namun perusahaan harus mampu mempunyai strategi agar bisa mensiasati keadaan yang ada untuk mengembangkan usahanya.

5) Proses Produksi

Proses Produksi di PT. Persada Indah Elektrindo mencakup tiga kegiatan utama, yaitu proses gambar desain material, proses pembuatan cetakan material, dan proses pengecoran logamnya. Proses gambar desain material melalui softwer dilakukan PT. Persada Indah Elektrindo sesuai pesanan dan kebutuhan dari user . Dimana di dalam gambarnya terdapat dimensi dan ukuran-ukuran rinci dari material yang akan dibuat. Setelah gambar desain disetujui bersama maka proses berikutnya adalah membuat cetakan sesuai dengan gambar. Pembuatan cetakan dimulai dengan pembuatan *center plat* menggunakan resin yang dibentuk sesuai dengan ukuran material yang sesungguhnya. Matras atau *center plate* material yang sudah jadi akan dibuat cetakan dari pasir. Cetakan dibuat dengan cara memadatkan pasir alam yang mengandung tanah liat. Setelah cetakan pasir telah jadi sesuai jumlah yang dipesan maka kemudian barulah memasuki tahap pengecoran.

PT. Persada Indah Elektrindo menggunakan proses pengecoran yang konvensional yang disebut dengan *Sand Casting*. *Sand Casting* merupakan proses penuangan logam cair dengan gaya gravitasi atau gaya lain ke dalam suatu cetakan. Kemudian dibiarkan membeku sampai terbentuk logam padat yang sesuai dengan cetaknya. Setelah dingin produk cor dilepas dari cetakannya. Kemudian barulah memasuki proses finishing, yaitu dengan memotong logam yang berlebihan, membersihkan permukaan produk, dan memeriksa produk cor apa sudah sesuai atau belum. Keuntungan pengecoran melalui *sand casting* adalah dapat digunakan untuk mencetak produk dalam bentuk yang kompleks, baik dari bagian luar maupun bagian dalam.

Akan tetapi banyak Industri maju lainnya sudah tidak menggunakan pengecoran *Sand Casting* melainkan melalui pengecoran *Die Casting* atau *Injection*. *Die Casting* merupakan proses pengecoran bertekanan tinggi (0.7MPa-

700MPa) dengan menggunakan piston untuk menginjeksi logam cair ke dalam cetakan yang berlangsung dalam ruang tertutup. Kepresisian material dan kualitas permukaan produk akan jauh lebih baik penggunaan metode *Die Casting* daripada metode *Sand Casting*. Sehingga produk akan siap dipasarkan tanpa proses finishing yang lama.

PT. Persada Indah Elektrindo tidak menggunakan metode pengecoran ini dikarenakan terlalu mahal biaya operasional dan harga mesin yang relative lebih mahal.

6) Penelitian dan Pengembangan

Penelitian dan pengembangan produk dilakukan sendiri oleh PT. Persada Indah Elektrindo yang didasari dari pengalaman yang dimiliki owner perusahaan. Hal ini disebabkan karena pengembangan produk HV Connector dalam pemakaian di seluruh Gardu Induk dan Transmisi 150 kV di PT. PLN se-Indonesia juga stagnan. Artinya material yang dipasang mulai berdirinya Gardu induk sampai sekarang hampir tidak ada perubahan. Hanya saja ketika PLN menemukan anomali-anomali atau kejadian-kejadian seperti panasnya konduktor di GI dan Tower, maka PT. Persada Indah Elektrindo akan membuat material yang lebih besar ukurannya dan lebih kuat terhadap panas agar tetap bisa menyalurkan tenaga listrik dengan baik. Sebelum material modifikasi yang dibuat PT. Persada Indah Elektrindo dipakai PT. PLN, material tersebut harus dilakukan pengujian ke Lembaga-lembaga yang ditunjuk PT. PLN seperti PUSLITBANG PLN atau institusi perguruan tinggi seperti ITS dll.

4.2.1 Skala Bisnis

Dari data penjualan *connector clamp* yang memasok PT. PLN (Persero) pada tahun 2010-2014, PT. Persada Indah Elektrindo hanya mampu memasok sebagian kecil yang ada pada gardu induk dan transmisi milik PT. PLN (Persero). PT. Persada Indah Elektrindo masih memiliki daya saing yang lemah jika dibandingkan dengan perusahaan asing yang ada. Karena selama ini PT. Persada Indah Elektrindo hanya memasok material yang menjadi kekurangan pada

pekerjaan pemeliharaan gardu induk yang ada. Akan tetapi pembangunan gardu induk dan transmisi baru oleh PT. PLN (Persero) nyaris masih didatangkan secara keseluruhan dari luar negeri.

Padahal potensi di Indonesia tentang pemenuhan kebutuhan *connector clamp* ke depan akan sangat besar. Mengingat rencana pemerintah untuk memenuhi kebutuhan listrik Nasional maka akan dibangun sistem tenaga listrik 35.000 MegaWatt. Pastinya ini akan memicu terjadinya kompetisi yang besar antara PT. Persada Indah Elektrindo dengan perusahaan asing lainnya. Sayangnya sampai sejauh ini PT. Persada Indah Elektrindo masih belum mampu mememngnagkan hati para pemangku kebijakan di PT. PLN (Persero) untuk mau menggunakan produk *connector clamp* lokal secara menyeluruh.

4.3. Lingkungan Eksternal

Peluang sebuah industri ditentukan dari besar market atau potensial market industri tersebut. Potensial market yang dimaksud adalah tentang peningkatan jumlah penduduk 1,46% per tahunnya yang akan berpengaruh pula terhadap peningkatan kebutuhan tenaga listrik di Indonesia. Kecenderungan tren pemakaian tenaga listrik selalu meningkat. Hal ini akan berbanding lurus dengan pembangunan dan pemeliharaan sistem tenaga listrik yang secara terus-menerus akan dikerjakan oleh PT. PLN (Persero), baik mulai pembangkit, jaringan transmisi maupun gardu induknya. Dengan demikian potensial market pun akan meningkat apabila peluang ini dapat dimanfaatkan oleh PT. Persada Indah Elektrindo dengan baik. Namun sayangnya pemenuhan *connector clamp* oleh PT. Persada Indah Elektrindo sejauh ini masih sangat minim dan terkesan hanya sebagai pelengkap untuk kebutuhan gardu induk milik PT. PLN (Persero). Padahal sudah jelas dijelaskan tentang pengutamaan penggunaan produk dalam Negeri harus diutamakan oleh pemerintah (Kepres, 1994).

Berdasarkan hasil pengawasan kementerian Perindustrian, nilai TKDN pada proyek pembangkit berbagai jenis dan kapasitas rata-rata masih di bawah 30%. Nilai TKDN pada proyek jaringan transmisi berbagai kapasitas rata-rata di

bawah 45%. Sedangkan nilai TKDN pada proyek gardu induk berbagai kapasitas rata-rata di bawah 25% (Permenperin No. 54/2012).

Peraturan Menteri Perindustrian RI No. 54 tahun 2012 tentang Pedoman Penggunaan Produk Dalam Negeri untuk Pembangunan Infrastruktur Ketenagalistrikan sudah dibuat. Di dalam peraturan dijelaskan telah ditetapkan besaran nilai tingkat komponen dalam negeri (TKDN) barang dan jasa yang lebih tinggi untuk setiap pembangunan infrastruktur ketenagalistrikan. Permen bahkan memberlakukan sanksi lebih berat terhadap penyedia barang/jasa yang tidak memenuhi ketentuan TKDN, baik sanksi administratif (tertulis sampai dengan blacklist) maupun sanksi finansial. Ini akan menjadi kesempatan kepada PT. Persada Indah Elektrindo dibanding perusahaan asing yang lain yang memakai dan memproduksi produk yang berasal dari dalam Negeri.

4.4. Lingkungan Industri dan Operasi

Pertumbuhan industri lokal pembuat *connector clamp* di Indonesia mengalami peningkatan dalam kurun waktu 10 tahun terakhir. Namun pertumbuhan industri lokal tersebut tidak didukung dengan tenaga kerja yang memiliki kompetensi dibidangnya dan perkembangan teknologi yang masih lambat. Para pelaku industri lokal yang ada terkesan hanya menjual produk saja tanpa menganalisis perbedaan kondisi pemakaian *connector clamp* di luar negeri dengan di Indonesia sangatlah berbeda. Akibatnya PT. PLN (Persero) akan sangat kesulitan apabila barang yang dikirim dari luar negeri tidak sesuai dengan kondisi dan peralatan yang akan digunakan di sini. Maka dari itu masih diperlukan analisis mengenai kondisi untuk membuat *connector clamp* yang sesuai dengan kondisi yang ada di Indonesia. Sementara pemenuhan kebutuhan *connector clamp* sejauh ini oleh PT. PLN masih didominasi perusahaan asing. Perusahaan asing yang memiliki kompetensi yang bagus dan penggunaan teknologi yang lebih canggih serta pengalaman yang cukup membuat PT. PLN (Persero) masih tetap memilih produk asing disbanding produk lokal. Hal ini dapat terlihat dari peraturan TKDN Ketenagalistrikan (Permenperind No. 54/2012), maka potensi penggunaan produk dalam negeri bisa mencapai Rp 29,1 triliun. Tapi dari

pengawasan TKDN proyek ketenagalistrikan tahun 2012, penggunaan produk dalam negeri hanya Rp 18,3 triliun.

4.5 Interview dengan Pelaku Industri

Selain mengumpulkan data-data terkait dinamika kemitraan yang ada saat ini, selanjutnya adalah menggali pandangan dari pelaku usaha yaitu dari PT. Persada Indah Elektrindo dengan melakukan wawancara dan mengadakan forum discussion dari *expert* yang lain. Dari sini akan ditemukan mengenai hal-hal yang dapat mempengaruhi terbentuknya kemitraan yang berkelanjutan ke depan. Dengan menggunakan daftar pertanyaan SWOT maka diperoleh hasil tentang kekuatan, kelemahan, ancaman, serta peluang-peluang apa saja yang akan dicapai ke depan.

Setelah melakukan analisis eksternal dan internal dari PT. Persada Indah Elektrindo, data tersebut dianalisis lalu kemudian dikelompokkan menjadi faktor-faktor SWOT yang diperoleh sebagai berikut.

a. Kekuatan (*strenght*)

1) Biaya tenaga kerja murah dan bahan baku mudah didapat:

Jumlah tenaga kerja untuk bidang desain produk dan pengecoran logam cukup banyak di daerah Jawa Timur. Sedangkan bahan baku logam seperti aluminium, besi dan tembaga dapat dibeli dari Lingkungan Industri Kecil (LIK) di Jawa Timur sehingga harga jual produk bisa lebih murah

2) Kemampuan memodifikasi *connector clamp* :

Pemilik perusahaan telah berpengalaman terhadap keadaan dan kondisi di gardu induk selama kurang lebih 20 tahun. Sehingga memahami *connector clamp* yang seharusnya dibuat seperti apa yang sesuai dengan keadaan yang ada di lapangan.

3) Waktu pembuatan lebih cepat :

Memiliki tempat pengecoran logam sendiri sehingga sewaktu-waktu dapat dengan cepat melakukan proses produksi.

Tabel 4.1 Matriks SWOT PT. Persada Indah Elektrindo

Kekuatan (S) <i>What strengths do we have ?</i>		Kelemahan (W) <i>What weaknesses do we need to remove ?</i>	
<i>S₁ : Efektivitas dan ekonomis</i>		<i>W₁ : Persaingan</i>	
Perencanaan strategis yang tidak mahal	S ₁₁	Daya saing rendah terhadap produk asing	W ₁₁
Biaya tenaga kerja (<i>service cost</i>) murah dan bahan material mudah diperoleh	S ₁₂	<i>W₂ : Manajemen (Management)</i>	
<i>S₂ : High compatible</i>		<i>Skill</i> dan penguasaan teknologi yang masih rendah	W ₂₁
Kemampuan untuk memodifikasi produk	S ₂₁	Manajemen masih konvensional	W ₂₂
Waktu produksi lebih cepat	S ₂₂	<i>W₃ : Biaya (cost)</i>	
<i>S₃ : Quality control & tax</i>		<i>Advertisng/</i> pemasaran yang masih terbatas	W ₃₁
Kualitas produk tersertifikasi LMK	S ₃₁	Daya dukung permodalan melalui perbankan rendah	W ₃₂
Pengeloalan & pembayaran pajak secara transparan	S ₃₂	Kapasitas produksi terbatas (rendah)	W ₃₃
Peluang (O) <i>What opportunities can we utilize ?</i>		Ancaman (T) <i>What threats do we need to be aware of ?</i>	
<i>O₁ : Inovasi teknologi</i>		<i>T₁ : Persaingan</i>	
Perkembangan inovasi teknologi	O ₁₁	Kompetitor dari bekas pegawai PT. PLN (Persero)	T ₁₁
Peluang pasar untuk produk unggul	O ₁₂	Berkompetisi dengan teknologi yang lebih canggih	T ₁₂
<i>O₂ : Peluang bisnis lainnya</i>		Pesaing lokal yang terus berkembang	T ₁₃
Loyalitas, konsistensi, dan kesetiaan sebagai mitra	O ₂₁	Kuatnya <i>brand</i> industri asing	T ₁₄
Membangun keberlangsungan produk lokal	O ₂₂	<i>T₂ : Keadaan yang selalu dinamis</i>	
Membentuk aliansi kerja (<i>strategic partnership</i>)	O ₂₃	Paradigma PT. PLN (Persero) terhadap produk lokal	T ₂₁
Interaksi dengan konsumen (PT. PLN) secara langsung	O ₂₄	Situasi ekonomi yang cenderung fluktuatif	T ₂₂
<i>O₃ : Regulasi yang ada saat ini</i>		Adanya perubahan regulasi	T ₂₃
Rencana 35.000 MW	O ₃₁		
Pemberlakuan tentang TKDN	O ₃₂		
<i>O₄ : Pelayanan (service)</i>			
Pemeliharaan gardu induk secara berkala			

4) Kualitas tersertifikasi oleh LMK :

Produk connector clamp milik PT. Persada Indah Elektrindo sejak tahun 1997 telah diuji dan diakui oleh Lembaga Independen milik PT. PLN (Persero) yang bernama LMK. Sehingga kualitas produk dapat dipakai di seluruh gardu induk milik PT. PLN atau swasta.

5) Perencanaan strategis yang tidak mahal

Mengingat PT. Persada Indah Elektrindo merupakan bentukan perusahaan dalam negeri, sudah barang tentu perencanaan-perencanaan strategis yang sudah dirancang akan diupayakan seefisien mungkin. M

6) Pengeloaan dan pembayaran pajak secara transparan

Proses transparansi pembayaran dan pengelolaan pajak oleh PT. Persada Indah Elektrindo merupakan wujud nyata kebaktian perusahaan terhadap negara, salah satunya dengan melakukan pelaporan SPT tahunan ke Dirjen Pajak Surabaya rutin setiap tahunnya. Proses transparansi lainnya dalam pengerjaan sebuah proyek, PT. Persada Indah Elektrindo selalu menyesuaikan dengan kontrak tender yang telah disepakati, hal ini dilakukan agar tidak terjadi kesepakatan (*deal*) yang mencurigakan antara pihak-pihak yang berwenang dalam sebuah proyek.

b. Kelemahan (*Weakness*)

1) Daya saing rendah :

Penggunaan produk dari industri asing yang telah ada sejak dulu jaman penjajahan dan berkembang sampai sekarang sudah mendarah daging di Indonesia. Sehingga hampir di seluruh infrastruktur kelistrikan yang telah ada di Indonesia menggunakan produk asing. Sedangkan industri lokal baru lahir sekitar tahun 1990-an yang menyebabkan daya saing *head to head* dengan produk asing masih lemah.

2) Skill dan penguasaan teknologi rendah :

Proses produksi di PT. Persada Indah Elektrindo masih menggunakan teknologi pengecoran konvensional dan belum menggunakan system pengecoran *injection*. Yaitu master (center plate) dibuat dengan resin

kemudian dicetak dengan tanah merah dan kemudian aluminium yang sudah dimasak dituang ke dalam cetakan tanah.

3) Daya dukung permodalan rendah :

PT. Persada Indah Elektrindo belum melakukan kerjasama dengan pihak Bank atau lembaga permodalan dalam mengerjakan proyeknya. Sehingga untuk pekerjaan yang terlampau besar akan cukup sulit karena pemodalannya murni dari kekuatan perusahaan saja.

4) Manajemen masih konvensional :

Sebagian besar anggota perusahaan masih dari kalangan keluarga sendiri sehingga pengaturan manajemennya masih belum sesuai standar perusahaan yang sudah berlaku.

5) Kapasitas produksi rendah :

Karena penggunaan teknologi masih dikerjakan secara konvensional maka jumlah produksi masih terbilang rendah dibandingkan perusahaan yang sudah memakai system *injection*.

6) Pemasaran yang terbatas :

Selama ini pemasaran dilakukan hanya dengan mendatangi kantor PT. PLN (Persero) dan membagikan catalog produk di seluruh PT. PLN di Indonesia. Tetapi pemanfaatan teknologi pemasaran melalui jejaring social dan teknologi informatika belum sepenuhnya dioptimalkan.

c. Peluang (*Opportunity*)

1) Peluang pasar yang besar untuk produk unggul

Adanya produk-produk yang sudah dimodifikasi sesuai keadaan dan telah dipakai oleh PT. PLN (Persero) akan mengungguli produk lain. Dan kemudian pada pemeliharaan berkala ke depan juga akan selalu memakai produk *custom* tersebut.

2) Rencana pemerintah ke depan 35.000 MegaWatt :

Bertambahnya kebutuhan tenaga listrik setiap tahun membuat pemerintah merencanakan pembangunan infrastruktur sistem tenaga listrik sebesar 35.000 MW. Ini membuat peluang besar bagi PT. Persada Indah elektrindo untuk menyuplai *connector clamp* ke depan.

3) Pemeliharaan gardu induk secara berkala

Setiap semester PT. PLN selalu secara rutin mengadakan pemeliharaan untuk gardu induk dan transmisinya. Di samping itu anomali-anomali kejadian non rutin seperti pohon tumbang atau layangan putus ke sistem juga berpotensi adanya penggantian *connector clamp* yang rusak.

4) Pemberlakuan TKDN

Terhitung mulai 1 Maret 2013, PLN menerapkan persyaratan penggunaan produksi dalam negeri secara lebih tegas bagi setiap perusahaan ataupun investor yang akan melakukan investasi di sektor ketenagalistrikan, baik yang dilakukan dalam membangun proyek-proyek milik PLN, maupun yang dilakukan sendiri (*Independent Power Producer / IPP*).

d. Ancaman (*Threat*)

1) Kompetitor dari mantan pegawai PT. PLN :

Adanya pegawai PT. PLN (Persero) yang telah pensiun kemudian membuat usaha pembuatan *connector clamp* untuk pemenuhan di gardu induk. Hal ini sangat mengancam pelaku usaha lain karena mantan pegawai PT. PLN (Persero) dahulu sudah memiliki relasi yang cukup kuat dengan pegawai PT. PLN (Persero) yang masih bekerja. Sehingga dia mampu mempengaruhi dan mengatur pegawai PT. PLN (Persero) agar dapat memakai produk yang dihasilkan.

2) Situasi ekonomi yang fluktuatif :

Situasi krisis moneter pada tahun 1998 membuat PT. PLN (Persero) pernah mengalami restrukturisasi dan merubah semua kebijakan. Dimana kebijakannya adalah semua pengadaan dan pekerjaan diambil alih semua oleh PT. PLN (Persero) tanpa adanya rekanan lain yang masuk. Situasi ekonomi yang fluktuatif seperti ini juga akan mengancam bagi para pelaku usaha lokal apabila terjadi kembali.

3) Industri asing yang memiliki brand kuat :

Industri asing yang telah lama berada di Indonesia dan selalu membuat terobosan teknologi baru akan membuat pelaku usaha lokal akan terancam.

4) Paradigma PT. PLN tentang produk lokal :

Sebagian besar paradigma pemimpin PT. PLN (Persero) masih menganggap produk asing jauh lebih baik dari produk lokal. Sehingga produk lokal sulit berkembang dan diterima baik di Indonesia. Disamping itu kurangnya dukungan PT. PLN (Persero) untuk pembinaan dan pengembangan produk lokal agar dapat diterima dan dipakai di Indonesia juga sangat mengancam keberadaan pelaku usaha ini.

5) Pesaing lokal yang terus berkembang :

Perkembangan para pelaku usaha pembuat *connector clamp* yang juga turut berupaya mengembangkan usaha terus menerus agar dapat memenangkan pasar.

4.6 Pengambilan Keputusan – AHP

4.6.1. Model Struktur Hirarki

Sebelum mengambil data dengan menggunakan metode AHP, maka hal yang utama dilakukan adalah membentuk struktur hirarki dari model AHP terlebih dahulu. Struktur hirarki yang dipakai pada penelitian ini mengacu pada strategi SWOT yang dibentuk dengan tujuan utamanya adalah mencapai kemitraan yang berkelanjutan diantara PT. Persada Indah Elektrindo dengan PT. PLN(Persero). Berikut ini model struktur hirarki SWOT PT. Persada Indah Elektrindo.

4.6.2. Daftar Ahli

Model struktur hirarki di atas akan diterjemahkan ke dalam kuisisioner AHP dengan tujuan mendapatkan perbandingan dari tiap-tiap faktor. Kuisisioner AHP tersebut dinilai oleh tiga orang ahli yang sudah lama berkecimpung di dalam kemitraan yang ada saat ini. Kuisisioner yang sudah diisi oleh para ahli kemudian diolah dengan menggunakan bantuan *software Expert Choice*. Setelah semua data dimasukkan sesuai jumlah responden kemudian dipilih analisa *combined* untuk menggabungkan data dari tiga responden tersebut. Adapun daftar ahli yang dimaksud seperti yang terdaftar pada table 4.2 di bawah.

Tabel 4.2 Daftar Expert untuk Proses Analisis Hirarki

Ekspert	Jabatan	Pengalaman pada bidang sejenis
1.	Pimpinan PT. Persada Indah Elektrindo	> 20 Tahun
2.	Manager PT. PLN (Persero) APP TJTB Jatim	> 20 Tahun
3.	Mantan Ketua Asosiasi Kontraktor Listrik Indonesia (AKLI) Jatim	> 30 Tahun

4.6.3. Pengolahan SWOT-AHP

a. *Expert 1*

Hasil penilaian yang dilakukan oleh ahli pertama ternyata alternatif strategi yang paling prioritas adalah strategi *Weakness - Threat*. Hasil pengolahan data yang diperoleh dari *expert 1* terlihat pada tabel 4.3 dan tabel 4.4. Dengan faktor terpenting adalah :

1. (W_1) Daya saing rendah terhadap produk asing
2. (T_4) Kuatnya brand industri asing

Tabel 4.3 *Relative importance – Alternatives – Expert 1*

SWOT GROUP	WEIGHT
<i>SO</i>	<i>0.056</i>
<i>WO</i>	<i>0.279</i>
<i>ST</i>	<i>0.139</i>
<i>WT</i>	<i>0.525</i>

Tabel 4.4 AHP Result – Expert 1

SWOT GROUP'S	SWOT		SWOT Factors- Local Range	Global Weights	SWOT Factor- Global Range
	Factor	Weights			
S 0,061	S ₁	0.027	6	0.002	24
	S ₂	0.065	4	0.004	16
	S ₃	0.244	2	0.015	8
	S ₄	0.135	3	0.008	12
	S ₅	0.491	1	0.030	4
	S ₆	0.038	5	0.002	20
W 0,381	W ₁	0.438	1	0.167	1
	W ₂	0.273	2	0.104	5
	W ₃	0.028	4	0.011	15
	W ₄	0.075	6	0.029	21
	W ₅	0.051	5	0.019	18
	W ₆	0.135	3	0.051	10
O 0,147	O ₁	0.015	9	0.002	28
	O ₂	0.255	2	0.037	7
	O ₃	0.104	4	0.015	14
	O ₄	0.152	3	0.022	11
	O ₅	0.042	6	0.006	23
	O ₆	0.055	5	0.008	19
	O ₇	0.021	8	0.003	27
	O ₈	0.323	1	0.047	3
	O ₉	0.032	7	0.005	26
T 0,411	T ₁	0.151	3	0.062	9
	T ₂	0.264	2	0.109	6
	T ₃	0.097	4	0.040	13
	T ₄	0.380	1	0.156	2
	T ₅	0.051	5	0.021	17
	T ₆	0.034	6	0.014	22
	T ₇	0.024	7	0.010	25

b. Expert 2

Hasil penilaian yang dilakukan oleh ahli kedua ternyata alternative strategi yang paling prioritas adalah strategi *Strength - Opportunities*. Hasil pengolahan data yang diperoleh dari *expert 2* terlihat pada tabel 4.5 dan tabel 4.6. Dengan faktor terpenting adalah :

1. (S3) Kemampuan untuk memodifikasi produk
2. (O3) Loyalitas,konsistensi, dan kesetiaan sebagai mitra

Tabel 4.5 Relative importance – Alternatives – Expert 2

SWOT GROUP	WEIGHT
<i>SO</i>	<i>0.399</i>
<i>WO</i>	<i>0.081</i>
<i>ST</i>	<i>0.159</i>
<i>WT</i>	<i>0.360</i>

Tabel 4.6 AHP Result – Expert 2

SWOT GROUP'S	SWOT		SWOT Factors- Local Range	Global Weights	SWOT Factor- Global Range
	Factor	Weights			
S 0,368	S ₁	0.028	6	0.010	21
	S ₂	0.113	3	0.042	8
	S ₃	0.463	1	0.170	1
	S ₄	0.274	2	0.101	3
	S ₅	0.074	4	0.027	11
	S ₆	0.048	5	0.018	14
W 0,169	W ₁	0.120	3	0.020	13
	W ₂	0.458	1	0.077	4
	W ₃	0.033	6	0.006	25
	W ₄	0.058	4	0.010	22
	W ₅	0.276	2	0.047	7
	W ₆	0.056	5	0.009	24
O 0,368	O ₁	0.063	6	0.023	12
	O ₂	0.041	7	0.015	17
	O ₃	0.347	1	0.128	2
	O ₄	0.112	4	0.041	9
	O ₅	0.186	2	0.068	5
	O ₆	0.042	5	0.015	16
	O ₇	0.029	8	0.011	19
	O ₈	0.159	3	0.059	6
	O ₉	0.021	9	0.008	23
T 0,096	T ₁	0.103	4	0.010	20
	T ₂	0.192	2	0.018	15
	T ₃	0.056	5	0.005	26
	T ₄	0.408	1	0.039	10
	T ₅	0.042	6	0.004	27
	T ₆	0.038	7	0.004	28
	T ₇	0.161	3	0.015	18

b. Expert 3

Hasil penilaian yang dilakukan oleh ahli ketiga ternyata alternatif strategi yang paling prioritas adalah strategi *Weakness - Threat*. Hasil pengolahan data yang diperoleh dari *expert 3* terlihat pada tabel 4.7 dan tabel 4.8. Dengan faktor terpenting adalah :

1. (W2) Skill dan penguasaan teknologi yang masih rendah
2. (T4) Kuatnya brang industri asing

Tabel 4.7 Relative importance – Alternatives – Expert 3

SWOT GROUP	WEIGHT
<i>SO</i>	<i>0.288</i>
<i>WO</i>	<i>0.064</i>
<i>ST</i>	<i>0.143</i>
<i>WT</i>	<i>0.505</i>

Tabel 4.8 AHP Result – Expert 3

SWOT GROUP'S	SWOT		SWOT Factors-Local Range	Global Weights	SWOT Factor-Global Range
	Factor	Weights			
S 0,061	S ₁	0.028	6	0.001	28
	S ₂	0.045	5	0.002	27
	S ₃	0.237	2	0.014	17
	S ₄	0.161	3	0.009	21
	S ₅	0.482	1	0.029	11
	S ₆	0.047	4	0.002	26
W 0,381	W ₁	0.040	6	0.015	15
	W ₂	0.334	1	0.127	1
	W ₃	0.071	5	0.027	12
	W ₄	0.221	3	0.084	5
	W ₅	0.234	2	0.089	4
	W ₆	0.101	4	0.038	9

Tabel 4.8 AHP Result – Expert 3 (Lanjutan)

SWOT GROUP	SWOT		SWOT Factors-Local Range	Global Weights	SWOT Factor-Global Range
	Factor	Weight			
O 0,147	O ₁	0.023	9	0.003	25
	O ₂	0.176	3	0.025	13
	O ₃	0.307	1	0.045	7
	O ₄	0.096	4	0.014	18
	O ₅	0.051	6	0.007	22
	O ₆	0.071	5	0.010	19
	O ₇	0.030	8	0.004	24
	O ₈	0.200	2	0.029	10
	O ₉	0.048	7	0.007	23
T 0,411	T ₁	0.184	3	0.075	6
	T ₂	0.098	4	0.040	8
	T ₃	0.246	2	0.101	3
	T ₄	0.347	1	0.142	2
	T ₅	0.060	5	0.024	14
	T ₆	0.038	6	0.015	16
	T ₇	0.026	7	0.010	20

d. Combine

Hasil pengolahan data yang diperoleh dari ahli pertama menghasilkan strategi WT. Kemudian hasil pengolahan data dari ahli kedua menghasilkan strategi SO dan hasil pengolahan data dari ahli ketiga diperoleh strategi WT. Oleh karena itu perlu dilakukan penggabungan dari ketiga ahli tersebut agar diperoleh strategi yang paling prioritas. Hasil pengolahan data yang diperoleh dari ketiga ahli terlihat pada Tabel 4.9. Dengan faktor terpenting adalah :

1. (W2) Skill dan penguasaan teknologi yang masih rendah
2. (T4) Kuatnya brand industri asing

Tabel 4.9 Relative importance – Alternatives – Combine

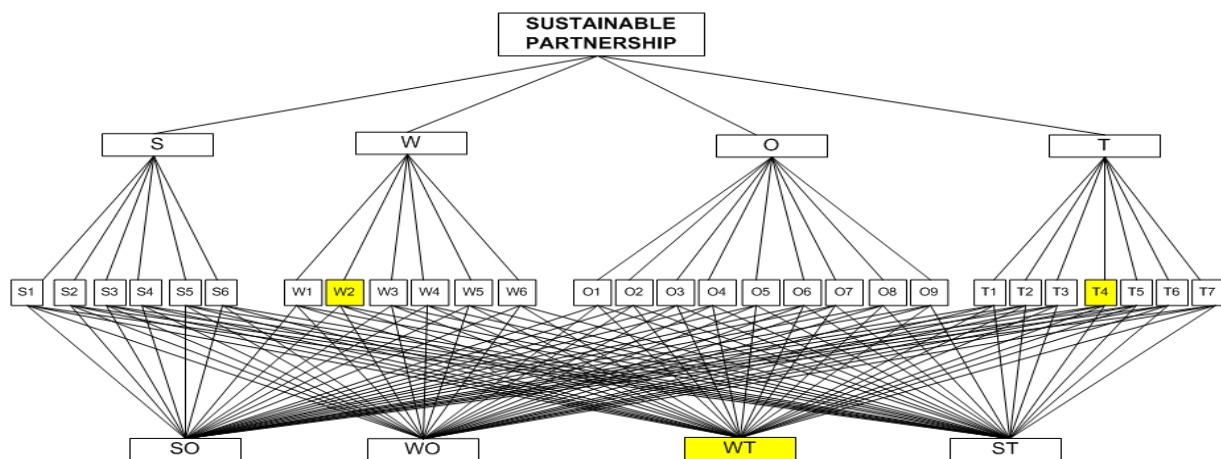
SWOT GROUP	WEIGHT
SO	0.209
WO	0.125
ST	0.164
WT	0.502

Tabel 4.10 AHP Result – Combine

SWOT GROUP'S	SWOT		SWOT Factors- Local Range	Global Weights	SWOT Factor- Global Range
	Factor	Weights			
S 0,130	S ₁	0.031	6	0.004	28
	S ₂	0.079	4	0.010	23
	S ₃	0.347	1	0.045	9
	S ₄	0.205	3	0.027	16
	S ₅	0.287	2	0.037	11
	S ₆	0.050	5	0.007	27
W 0,339	W ₁	0.150	3	0.051	7
	W ₂	0.398	1	0.135	1
	W ₃	0.049	6	0.017	18
	W ₄	0.118	4	0.040	10
	W ₅	0.175	2	0.059	3
	W ₆	0.110	5	0.037	12
O 0,234	O ₁	0.031	8	0.007	25
	O ₂	0.138	3	0.032	14
	O ₃	0.244	1	0.057	4
	O ₄	0.133	4	0.031	15
	O ₅	0.083	5	0.019	17
	O ₆	0.063	6	0.015	21
	O ₇	0.029	9	0.007	26
	O ₈	0.244	2	0.057	5
	O ₉	0.035	7	0.008	24
T 0,297	T ₁	0.149	3	0.044	8
	T ₂	0.185	2	0.055	6
	T ₃	0.117	4	0.035	13
	T ₄	0.401	1	0.119	2
	T ₅	0.057	5	0.017	19
	T ₆	0.041	7	0.012	22
	T ₇	0.049	6	0.015	20

4.7 Strategi SWOT Prioritas

Maka model struktur hirarki SWOT-AHP yang dihasilkan setelah melakukan pembobotan dengan menggunakan metode AHP adalah sebagai berikut.



Gambar 4.3. Model Hierarchy SWOT dengan Pembobotan AHP

Matrik IFE-EFE terbobot dapat dilihat pada Tabel 4.8 dan tabel 4.9. Sedangkan prioritas strategi matrik SWOT terlihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.11 Matriks IFE – SWOT PT. Persada Indah Elektrindo

No	Internal Faktor	Bobot AHP	Ranking
<i>Strength (Kekuatan)</i>			
1.	Perencanaan strategi yang tidak mahal	0.031	6
2.	Biaya tenaga kerja murah dan bahan yang mudah	0.079	4
3.	Kemampuan memodifikasi <i>connector</i>	0.347	1
4.	Waktu pembuatan lebih cepat	0.205	3
5.	Kualitas produk tersertifikasi LMK	0.287	2
6.	Pengelolaan & pembayaran pajak secara transparan	0.050	5
<i>Weaknesses (Kelemahan)</i>			
1.	Daya saing rendah dari produk	0.150	3
2.	Skill dan penguasaan teknologi rendah	0.398	1
3.	Manajemen masih konvensional	0.049	6
4.	Pemasaran yang masih terbatas	0.118	4
5.	Daya dukung permodalan rendah	0.175	2
6.	Kapasitas produksi rendah	0.110	5

Tabel 4.12 Matriks EFE – SWOT PT. Persada Indah Elektrindo

No	Eksternal Faktor	Bobot AHP	Ranking
<i>Opportunities (Peluang)</i>			
1.	Perkembangan inovasi teknologi	0.031	8
2.	Peluang pasar untuk produk unggulan	0.138	3
3.	Loyalitas, konsistensi, dan kesetiaan sebagai mitra	0.244	1
4.	Membangun keberlangsungan produk lokal	0.133	4
5.	Membentuk aliansi kerja	0.083	5
6.	Interaksi dengan konsumen (PT. PLN) secara langsung	0.083	6
7.	Rencana pemerintah 35.000 MW	0.029	9
8.	Pemberlakuan tentang TKDN	0.244	2
9.	Pemeliharaan secara berkala	0.035	7
<i>Threat (Kelemahan)</i>			
1.	Kompetitor dari bekas pegawai PLN	0.149	3
2.	Berkompetisi dengan teknologi yang lebih canggih	0.185	2
3.	Pesaing lokal yang terus berkembang	0.117	4
4.	Industri asing yang memiliki <i>brand</i> kuat	0.401	1
5.	Paradigma PT. PLN tentang produk lokal	0.057	5
6.	Situasi ekonomi yang fluktuatif	0.041	7
7.	Adanya perubahan regulasi	0.049	6

Tabel 4.13. Matriks SWOT Prioritas PT. Persada Indah Elektrindo

SWOT	Kekuatan (<i>strength</i>)	Kelemahan (<i>weakness</i>)
	1. Perencanaan strategis yang tidak mahal 2. Biaya tenaga kerja (<i>service cost</i>) murah dan bahan material mudah diperoleh 3. Kemampuan untuk memodifikasi produk 4. Waktu produksi lebih cepat 5. Kualitas produk tersertifikasi LMK 6. Pengelolaan & pembayaran pajak secara transparan	1. Daya saing rendah terhadap produk asing 2. <i>Skill</i> dan penguasaan teknologi yang masih rendah 3. Manajemen masih konvensional 4. <i>Advertisng</i> / pemasaran yang masih terbatas 5. Daya dukung permodalan melalui perbankan rendah 6. Kapasitas produksi terbatas (rendah)
Peluang (<i>opportunity</i>)	Strategi SO	Strategi WO
1. Perkembangan inovasi teknologi 2. Peluang pasar untuk produk unggul 3. Loyalitas, konsistensi, dan kesetiaan sebagai mitra 4. Membangun keberlangsungan produk lokal 5. Membentuk aliansi kerja (<i>strategic partnership</i>) 6. Interaksi dengan konsumen (PT. PLN) secara langsung 7. Rencana pemerintah untuk membangun Pembangkit listrik 35.000 MW 8. Pemberlakuan tentang TKDN 9. Pemeliharaan gardu induk secara berkala		
Ancaman (<i>threat</i>)	Strategi ST	Strategi WT
1. Kompetitor dari bekas pegawai PT. PLN (Persero). 2. Berkompitisi dengan teknologi yang lebih canggih 3. Pesaing lokal yang terus berkembang 4. Kuatnya <i>brand</i> industri asing 5. Paradigma PT. PLN (Persero) terhadap produk lokal 6. Situasi ekonomi yang cenderung fluktuatif 7. Adanya perubahan regulasi		PRIORITAS ALTERNATIF STRATEGI

Hasil yang dapat diperoleh setelah pengolahan data adalah sebagai berikut.

Tiga faktor yang mendapatkan bobot paling besar adalah :

1. (W₂) Skill dan penguasaan teknologi yang masih rendah
2. (T₄) Kuatnya brand industri asing

Objective strategi yang mendapat bobot paling besar adalah *Weakness* dengan alternatif strategi yang mendapatkan bobot paling besar adalah Strategi *Weakness*

– *Threat*. Sehingga strategi yang menjadi prioritas paling tinggi untuk dapat menjalin *sustainable partnership* antara PT. Persada Indah Elektrindo dengan PT. PLN (Persero) adalah strategi WT.

Dari hasil analisis matrik SWOT, maka diperoleh beberapa alternatif strategi seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.10. Masing-masing alternatif strategi dijabarkan sebagai berikut.

1. Strategi SO (*Strengths – Opportunities*)

Adapun yang dimaksud dengan strategi SO (*Strengths – Opportunities*) adalah memaksimalkan kekuatan yang dimiliki PT. Persada Indah Elektrindo untuk meraih peluang yang ada. Prioritas kekuatan yaitu (S_3) kemampuan untuk memodifikasi *connector* . Sementara prioritas peluang yang sebaiknya dimanfaatkan yaitu (O_1) Loyalitas, konsistensi, dan kesetiaan sebagai mitra. Maka strategi yang diusulkan yaitu dengan meningkatkan pelayanan dan kualitas produk *connector clamp* modifikasi untuk menyesuaikan peralatan yang dipasang di gardu induk dan kemudian menjalin komunikasi yang baik secara konsisten agar terciptanya loyalitas dan kesetiaan dengan PT. PLN (Persero). Sehingga diharapkan PT. Persada Indah Elektrindo mampu meraih peluang dengan memperbanyak produk unggulnya.

2. Strategi WO (*Weakness – Opportunities*)

Adapun yang dimaksud dengan strategi WO (*Weakness – Opportunities*) adalah memperbaiki kekurangan yang dimiliki PT. Persada Indah Elektrindo untuk meraih peluang yang ada. Prioritas kelemahan yang harus diperbaiki yaitu (W_2) Skill dan penguasaan teknologi rendah. Sementara prioritas peluang yang sebaiknya dimanfaatkan yaitu (O_1) Loyalitas, konsistensi, dan kesetiaan sebagai mitra. Maka strategi kemitraan yang diusulkan yaitu dengan melakukan kerjasama dengan lembaga yang terpercaya yang telah ditunjuk oleh PT. PLN (Persero) seperti perguruan tinggi dan Balai Latihan Kerja yang bisa mengembangkan keahlian PT. Persada Indah Elektrindo mulai dari desain produk yang terbaru serta peningkatan ketrampilan skill penggunaan

teknologinya agar menghasilkan produk yang berkualitas. Apabila Perusahaan yang sedang berkembang seperti PT. Persada Indah Elektrindo dapat didukung dan diawasi oleh perguruan tinggi yang terpercaya mulai dari perencanaan kerja, proses produksi, serta pengujian mutu produk maka PT. Persada Indah Elektrindo akan mampu meningkatkan daya saing dengan perusahaan yang lain. Selain itu kepercayaan PT. PLN (Persero) tentang pemakaian produk lokal akan meningkat pula.

3. Strategi ST (*Strengths – Threats*)

Adapun yang dimaksud dengan strategi ST (*Strengths – Threats*) adalah memaksimalkan kekuatan yang dimiliki PT. Persada Indah Elektrindo untuk meminimalkan ancaman. Prioritas kekuatan yaitu (S_3) kemampuan untuk memodifikasi connector. Sementara prioritas ancaman yang sebaiknya diminimalkan yaitu adanya industri asing yang memiliki brand kuat (T_4). Maka strategi kemitraan yang diusulkan yaitu memperluas pangsa pasar dengan tetap mengedepankan pelayanan dan mutu produk agar bisa memenangkan pasar.

4. Strategi WT (*Weakness – Threats*)

Adapun yang dimaksud dengan strategi WT (*Weakness – Threats*) adalah memperbaiki kekurangan yang dimiliki PT. Persada Indah Elektrindo untuk meraih peluang yang ada. Kelemahan PT. Persada Indah Elektrindo adalah *skill* dan penguasaan teknologi yang masih rendah (W_2) serta adanya ancaman yang dihadapi perusahaan seperti adanya industri asing yang memiliki brand kuat (T_4). Dengan adanya kelemahan yang ada dalam menghadapi ancaman, maka PT Persada Indah Elektrindo perlu menjalin kerjasama dengan institusi atau lembaga serta industri terkait, sehingga adanya pertukaran informasi dan teknologi (*transfer of technology*) akan membantu meningkatkan kompetensi yang dimiliki. Sehingga dengan adanya aliansi strategi antara PT. Persada Indah Elektrindo dengan lembaga atau institusi yang mendukung ketrampilan baik teknik maupun sumber daya manusianya akan dapat meningkatkan daya saing PT. Persada Indah Elektrindo dalam berkompetisi dengan pabrikasi asing di PT. PLN (Persero).

(halaman ini sengaja dikosongkan)

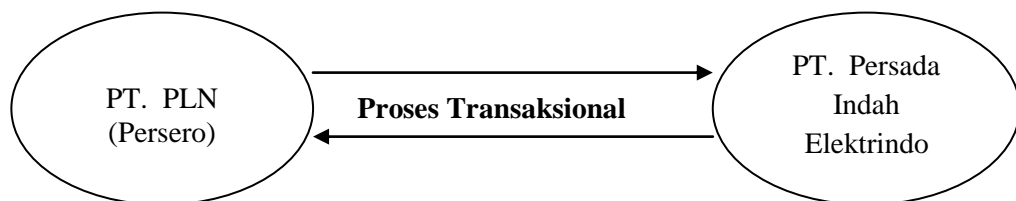
BAB 5

INTERPRETASI DATA DAN ANALISA

Pada bab ini akan membahas mengenai interpretasi data yang diolah dengan menganalisa penentuan strategi *sustainable partnership* antara PT. Persada Indah Elektrindo dengan PT. PLN (Persero), pemilihan model kemitraan,

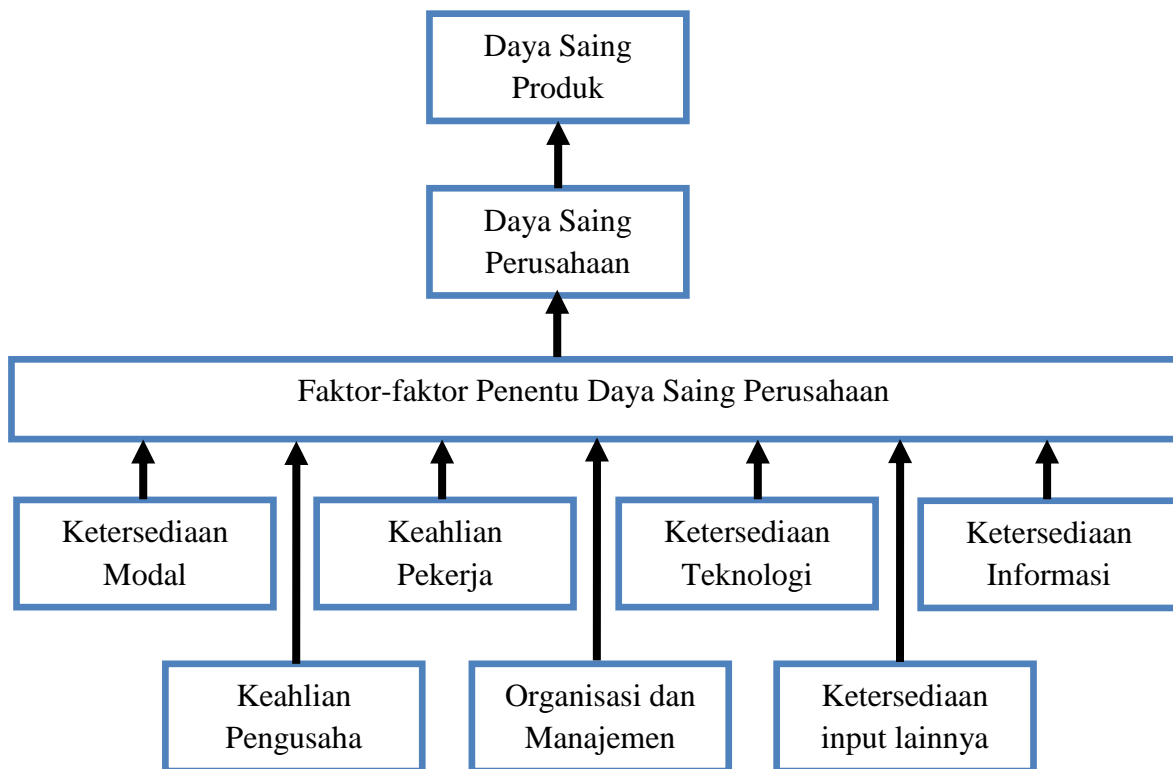
5.1 Interpretasi model kemitraan sebelumnya PT. Persada Indah Elektrindo dengan PT. PLN (Persero)

Saat ini kemitraan yang terjalin antara PT. Persada Indah Elektrindo dengan PT. PLN (Persero) hanyalah sebatas transaksional atau kontemporer saja, ini berarti bahwa apabila PT. PLN (Persero) membutuhkan kekurangan atau mengalami *bottleneck* terhadap aliran material baru setelah itu menghubungi PT. Persada Indah Elektrindo untuk membuatkan produk *connector clamp* yang dibutuhkan. Akan tetapi keberlanjutan kemitraan akan berakhir setelah pemenuhan permintaan terpenuhi. Bentuk pola kemitraan yang dijalin seperti gambar 5.1



Gambar 5.1. Pola kemitraan saat ini

Sebagian besar pemenuhan *HV Connector* masih didatangkan dari industri asing. Banyak hal yang menjadi kriteria PT. PLN dalam memilih rekan kerja dalam hal pemenuhan *HV Connectornya*, salah satunya karena daya saing PT. Persada Indah Elektrindo masih rendah dibandingkan dengan produk dari industri asing. Disamping itu tidak adanya komunikasi yang ideal membuat kemitraan diantara satu dengan yang lain tidak bisa berkelanjutan.



Gambar 5.2. Faktor utama penentu daya saing

Menurut Tulus Tambunan (2008) daya saing dari perusahaan dapat ditentukan oleh beberapa faktor, diantara yaitu keahlian atau tingkat pendidikan pekerja, keahlian pengusaha, ketersediaan modal, sistem organisasi dan manajemen yang baik (sesuai kebutuhan bisnis), ketersediaan teknologi, dll.

Tabel. 5.1. Proses *partnership* PT. Persada Indah Elektrindo dengan beberapa perusahaan negara dan swasta

No	Nama Perusahaan	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Petrokimia Gresik	✓	Barang masih bagus	Barang masih bagus	Tidak ada komunikasi lanjut	Dimasuki kompetitor lain	Dimasuki kompetitor lain
2	Semen Gresik	Belum bermitra	✓	Barang masih bagus	Adanya pergantian pengurus baru	Putus komunikasi	Belum ada yang menghubungkan kembali
3	PT. Baruga Arinusa Makasar	Belum bermitra	Belum bermitra	✓	✓	Tetap berkomunikasi tapi belum ada permintaan	Tetap berkomunikasi tapi belum ada permintaan
4	CV. Dua Putra Semarang	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	PT. Ispatindo Sidoarjo	Belum bermitra	✓	✓	Kompetitor lain masuk	Kompetitor lain masuk	Belum ada permintaan
6	PT. Usaha Bakti Mandiri Sidoarjo	Belum bermitra	Belum bermitra	Belum bermitra	✓	✓	✓
7	PT. PLN APP Surabaya	✓	✓	✓	✓	Ganti pengurus baru	Dimasuki kompetitor lain

No	Nama Perusahaan	2010	2011	2012	2013	2014	2015
8	PT. PLN APP Malang	Belum bermitra	Belum bermitra	Mulai komunikasi	✓	kompetitor lain masuk	✓
9	PT. PLN APP Probolinggo	Belum bermitra	Belum bermitra	Mulai komunikasi	✓	Barang masih bagus	Tetap berkomunikasi tapi belum ada permintaan
10	PT. PLN APP Bali	Belum bermitra	Belum bermitra	Mulai komunikasi	Belum ada permintaan	✓	✓
11	PT. PLN AP2B Sistem Kaltim	Belum bermitra	Belum bermitra	✓	✓	Ganti pengurus baru	Putus komunikasi dan belum ada yang menghubungkan

Sumber : *Data diolah dari perusahaan tahun 2015*

Dari tabel 5.1 di atas diketahui bahwasanya PT. Persada Indah Elektrindo telah menjalin dengan beberapa perusahaan swasta selain dengan PT. PLN guna menyuplai peralatan di gardu induknya. Perusahaan swasta yang selalu bermitra yaitu CV. Dua Putra Semarang karena PT. Persada Indah Elektrindo selalu bisa memenuhi modifikasi *connector* yang sesuai dengan permintaan. Tetapi masih banyak perusahaan swasta dan cabang PT. PLN(Persero) yang kemitraannya belum *sustainable*. Hal ini sangatlah terkait dengan persetujuan PT. PLN (Persero) dalam pemenuhan kebutuhan peralatan di gardu induk milik swasta. Meskipun pekerjaan dilakukan di gardu induk milik perusahaan swasta tetapi PT. PLN juga harus mengetahui kontraktor mana yang mengerjakan dan barang apa saja yang dipakai di gardu induk tersebut. Apabila tidak mengetahui dan ditunjuk oleh PT. PLN(Persero) maka *connector clamp* dari PT. Persada Indah Elektrindo tidak bisa dipakai. Namun kecenderungan PT. PLN tersebut masih sering mengedepankan produk asing daripada penggunaan produk dalam negeri sendiri. Karena hampir seluruh material utama di dalam gardu induk masih didatangkan dari industri asing, hanya beberapa kecil saja material pendukung yang diambil dari industri lokal.

Selain itu menurut Soehardjito bahwa PT. Persada Indah Elektrindo sangat sering mendapatkan order *HV Connector* dari PT. PLN yang membutuhkan modifikasi berdasarkan tata letak dan kondisi yang ada di lapangan. Karena peralatan utama yang di impor oleh PT. PLN (Persero) terkadang didatangkan dari berbagai macam Negara sehingga ketika ada pemeliharaan dan penggantian Connectornya akan dibutuhkan modifikasi yang menyesuaikan dengan peralatan yang di pasang di gardu induk tersebut. Banyak industri lokal serupa hanya menjual *HV Connector* berdasarkan standar yang ada di Eropa atau bahkan Negara yang sudah maju seperti Jepang dll. Akan tetapi mereka hanya menjual produk *HV Connectornya* saja dengan tidak mempertimbangkan aspek kondisi yang ada di Indonesia. Contohnya negara Indonesia memiliki keadaan iklim yang relatif lebih panas daripada di negara Eropa dan Negara maju lainnya yang dipakai acuan. Sehingga apabila PT. PLN (Persero) memakai *HV Connector* yang dibuat oleh Negara maju lainnya akan sangat mudah menyebabkan korosi karena cuaca di Negara Indonesia cenderung yang lebih panas dan kering daripada di Negara maju

lainnya. Salah satu perusahaan yang mampu memodifikasi *HV connector* adalah dari PT. Persada Indah Elektrindo saja. Akan tetapi pengadaan akan kebutuhan *HV Connector* yang ada saat ini hanyalah sebagai tambal sulam saja dan PT. PLN (Persero) belum memberikan kepercayaan seutuhnya kepada para pelaku usaha lokal di sektor ini. Kesanya seolah-olah PT. PLN (Persero) membiarkan para pelaku usaha lokal untuk berjuang sendiri-sendiri tanpa ada arahan yang jelas. Disamping itu pula PT. PLN (Persero) tidak pernah memberikan pemahaman atau pembinaan kepada pelaku usaha lokal agar mampu bersaing dan berkembang dengan produk asing yang ada.

Menurut Kusmiyanto, Mantan ketua AKLI Jatim (berdasarkan diskusi dengan *expert*, 2015) menyatakan bahwa pekerjaan di PT. PLN (Persero) hanya meliputi dua unsur saja yaitu pengadaan material dan jasa pekerjaan pemasangan atau perbaikan peralatan. Akan tetapi faktor utama dalam keterlambatan para kontraktor dalam mengerjakan pekerjaan di PT. PLN (Persero) itu bukan karena keahlian pekerja dalam pemasangan atau perbaikan peralatan baik di Transmisi atau Gardu Induk milik PT. PLN (Persero). Melainkan keterlambatan pengadaan material yang diimpor oleh kontraktor berdasarkan permintaan spesifikasi PT. PLN (Persero) itu sendiri. Belum lagi kalau barang yang dibeli tidak sesuai maka para kontraktor akhirnya memutar otak dengan mendatangi pelaku usaha seperti salah satunya PT. Persada Indah Elektrindo untuk memodifikasi *HV Connector* yang sesuai dengan kebutuhan.

Nur Pamuji, (2011) mantan Direktur Utama PT. PLN (Persero) menyatakan sebagian kebutuhan tegangan tinggi seperti kabel, menara dan kawat transmisi adalah produksi dalam negeri, namun untuk peralatan gardu induk dan pembangkit listrik praktis masih diimpor. Di masa lalu PT. PLN masih mengimpor trafo 150/20 kV dan 70/20 kV walaupun sebenarnya ada dua pabrik trafo di Indonesia yang sanggup mencukupi kebutuhan dalam negeri. Malah kedua pabrik trafo tersebut sudah mengekspor ke Eropa, Asia dan Australia. Kemudian juga terdapat pabrik boiler di Indonesia yang telah mengekspor boiler berukuran sampai 600 MW ke Eropa dan Amerika Serikat, namun boiler PLTU PLN dan listrik swasta didatangkan dari Jepang dan China. Pabrik kondenser yang sudah

mengeksport kondenser sampai dengan 1000 MW tetapi produknya malah belum digunakan di Indonesia dan PLN masih mengimpor dari Jepang dan China.

Perbaikan-perbaikan peraturan yang bertujuan untuk meningkatkan pelaku industri lokal selalu diperbaiki. Pada tahun 2011 direksi PT. PLN menetapkan di dalam tata cara pengadaan barang dan jasa bahwa penggunaan produk dalam negeri harus diutamakan. Tetapi perbaikan peraturan tersebut masih belum terpola dengan baik sehingga penerapan di lapangan masih belum sesuai dengan yang diinginkan oleh pelaku industri lokal. Oleh karena itu perlu adanya suatu strategi partnership yang dapat menjalin kemitraan antara pemerintah dengan pelaku usaha lokal yang mampu menguatkan hubungan diantara keduanya.

5.2 Perumusan Konseptual Model yang Baru

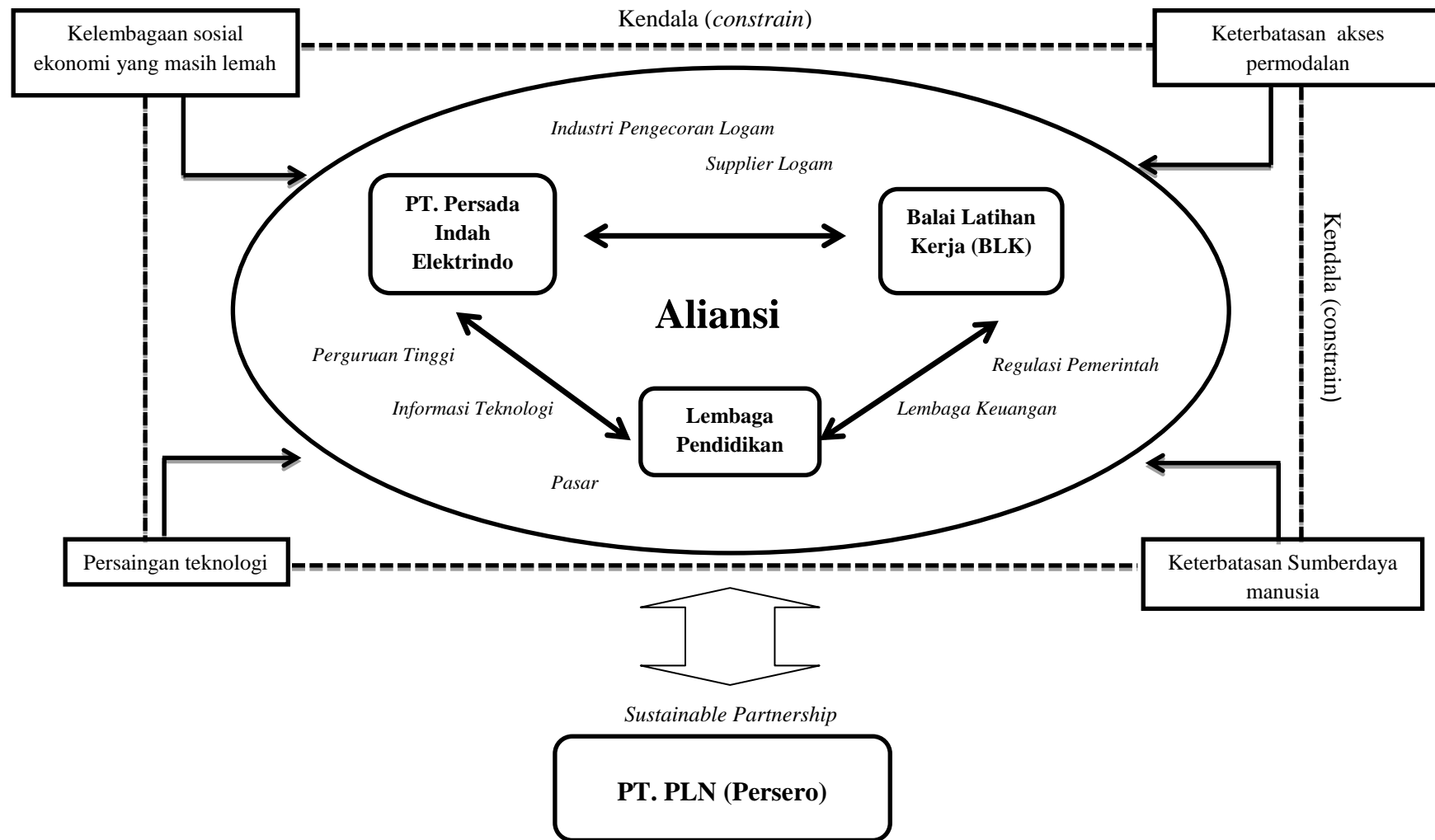
Agung Utama (2003) salah satu faktor untuk menentukan keberhasilan dalam meningkatkan daya saing suatu perusahaan adalah dengan melalui aliansi strategis. Aliansi strategis dapat membantu perusahaan untuk mentransformasikan operasi dan memperoleh akses pada berbagai sumber-sumber baru teknologi, pasar dan wawasan yang mungkin sulit bagi perusahaan untuk melakukan dan mempelajari sendiri.

Dalam merumuskan strategi untuk mencapai *sustainable partnership*, dilakukan pemetaan beberapa komponen yang nantinya dikembangkan dalam konseptual model untuk membentuk suatu pendekatan *sustainable* yakni aliansi strategi. Komponen-komponen tersebut dibuat berdasarkan wawancara langsung dan mendalam (*in depth interview*) dengan pihak-pihak terkait yang berkepentingan di dalamnya.

Kondisi di lapangan diketahui bahwa kendala PT. Persada Indah Elektrindo tidak hanya keterbatasan SDM dan penguasaan teknologi yang masih rendah saja, melainkan juga memiliki beberapa kendala (*constrain*) untuk menjalin hubungan berkelanjutan dengan PT. PLN (Persero) sebagai mitra kerja tetap yakni sistem kelembagaan sosial ekonomi yang masih lemah, keterbatasan terhadap akses modal kerja dan sumber daya manusia serta persaingan teknologi dengan kompetitor yang jauh lebih padat modal dan karya. Oleh sebab itu, PT.

Persada Indah ingin menjalin kerjasama dengan lembaga pendidikan (perguruan tinggi) sebagai relasi (*key partner*) dalam membantu perusahaan memberikan *supporting* kegiatan perekayasaan dan Balai Latihan Kerja (BLK) sebagai *partner* dalam menciptakan sumberdaya manusia yang handal dan siap bersaing dalam penguasaan informasi teknologi. Tentunya keseluruhan ini dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai kebijakan PT. PLN (persero) sebagai pemangku kepentingan untuk memperoleh *self assessment* yang diinginkan PT. PLN (Persero).

Saat ini PT. Persada Indah Elektrindo bekerjasama secara parsial dengan PT. PLN (Persero). Dimana kerjasama yang dijalin selama hampir 20 tahun hanya bersifat transaksional. Dalam model yang dibangun, PT. Persada Indah Elektrindo menginginkan kerjasama yang terjalin bersifat kontinyu. Solusi yang ditawarkan oleh PT. Persada Indah Elektrindo dalam *development relationship* (membangun kerjasama) tersebut adalah *alliance relationship* seperti terlihat pada gambar 5.3. Dimana PT. Persada Indah Elektrindo menjalin kerjasama utama secara horizontal dengan lembaga yang kompeten seperti Balai Latihan Kerja (BLK) dan Lembaga Pendidikan.



Gambar 5.3 Konseptual Model *sustainable partnership* PT. Persada Indah Elektrindo

Kerjasama PT. Persada Indah Elektrindo dengan BLK berupaya untuk mengatasi kendala perusahaan perihal penciptaan SDM yang mumpuni dalam menguasai informasi teknologi yang digunakan. Dengan demikian untuk kendala persaingan teknologi tentang pemanfaatan dan penguasaan teknologi bisa terjawab, dengan sendirinya upaya untuk memiliki fasilitas dan teknologi akan tercapai secara berkesinambungan. Sedangkan kendala keterbatasan akses permodalan oleh perusahaan akan coba dibantu oleh lembaga keuangan dengan mengikuti regulasi-regulasi pemerintah yang berlaku.

Kendala lainnya adalah kelembagaan sosial ekonomi yang masih lemah. Perguruan tinggi merupakan lembaga pendidikan yang banyak memberikan dasar-dasar pengembangan kelembagaan dalam aspek sosial ekonomi. Kerjasama dengan lembaga pendidikan akan memberikan perubahan yang baik dan lebih mudah untuk mendorong perubahan bilamana sumber kesulitan berhubungan dengan lembaga lain khususnya yang berkaitan dengan hubungan secara fungsional. Sebagai contoh melakukan transfer *knowledge* lintas departemen produksi dan perekayasaan. Adanya kerjasama dengan lembaga pendidikan menjadikan PT. Persada Indah Elektrindo terbantuan dalam upaya rekayasa produk atau proses pengukuran kekuatan produk misalnya. Industri pengecoran logam dan supplier logam menjadi penyokong utama jika sewaktu-waktu terjadi *botlenack* sehingga kebutuhan pasar dapat terpenuhi.

Keunggulan kompetitif (*competitive advantaged*) dapat tercipta apabila terdapat kesepadanan antara *distinctive competencies* dari sebuah perusahaan dengan faktor-faktor kritis untuk sukses dalam industrinya yang memungkinkan perusahaan dapat mengungguli pesaingnya (Bannett,1998). Setidaknya apabila PT. Persada Indah Elektrindo menjalin aliansi dengan lembaga-lembaga yang telah terqualifikasi maka PT. Persada Indah Elektrindo dapat mengambil nilai lebih melalui *transfer skill* atau berbagai sumber daya diantara berbagai unit bisnis.

Dengan adanya aliansi strategi antara PT. Persada Indah Elektrindo dengan lembaga lembaga yang mendukung ketrampilan, mulai dari perencanaan kerja, proses produksi, permodalan akan meningkatkan daya saing PT. Persada Indah Elektrindo dalam berkompetisi dengan pabrikasi asing guna pemenuhan *HV Connector* di PT. PLN (Persero). Selain itu kepercayaan PT. PLN (Persero) tentang pemakaian produk lokal akan meningkat pula.

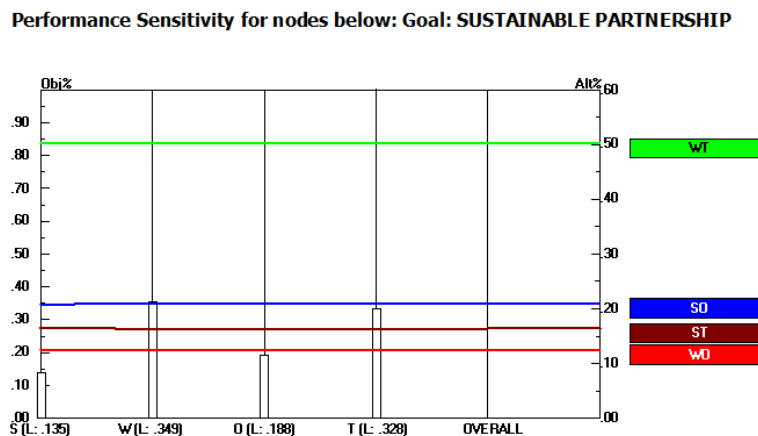
5.3 Analisis Sensivitas

Selanjutnya setelah diperoleh hasil pemilihan model strategi SWOT – AHP menurut para *expert*, kemudian dilakukan analisis sensitivitas. Analisis sensitivitas bertujuan untuk mengetahui apakah keputusan yang diperoleh mempunyai sifat sensitif terhadap perubahan nilai atau bobot kriteria yang ada di dalamnya. Keputusan yang sensitif terhadap suatu kriteria adalah

keputusan yang dapat berpengaruh terhadap perubahan nilai atau bobot kriteria tersebut. Apabila perubahan bobot dari kriteria tersebut terjadi maka keputusan juga akan mudah berubah.

Analisis Sensitivitas terhadap Pencapaian Goal

Berdasarkan pengolahan data penilaian dari para expert yang diolah melalui software expert choice dapat digambarkan sensitivitas dari pemilihan strategi dalam pencapaian goal yang terdapat pada gambar 5.4. berikut.

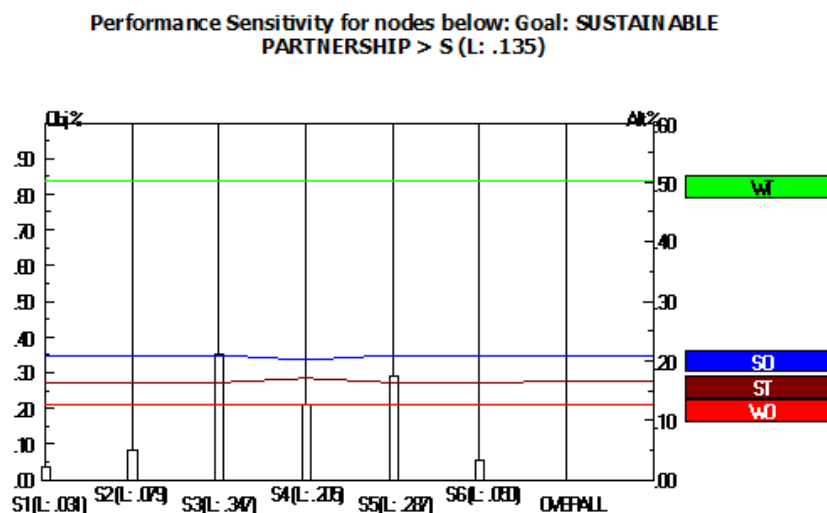


Gambar 5.4. Analisis sensitivitas kriteria

Gambar 5.4. menunjukkan bahwa pilihan alternative strategi yang paling utama adalah strategi WT, kemudian Strategi SO, disusul dengan strategi ST, dan WT

Analisis Sensitivitas pada faktor Kekuatan (*Strength*)

Analisa sensitivitas pemilihan strategi dalam faktor kekuatan (*Strength*) terdapat pada gambar 5.5. berikut.

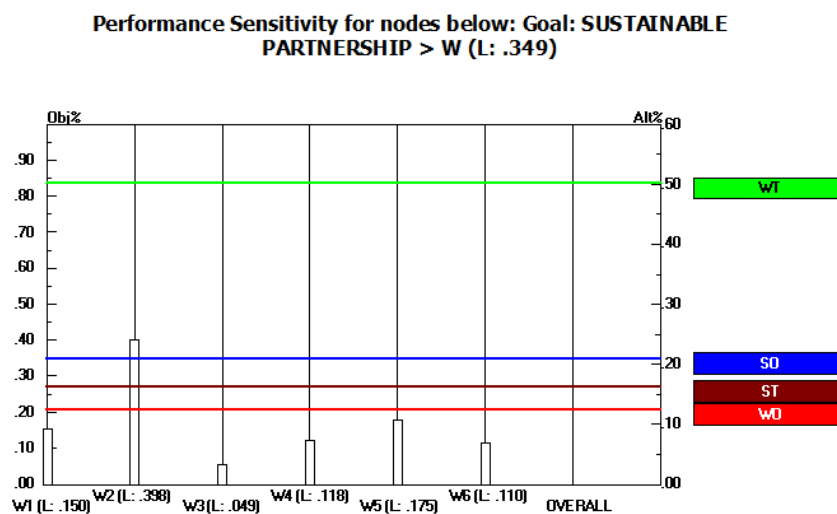


Gambar 5.5 Analisis sensitivitas kriteria Kekuatan (*Strength*)

Dari Gambar 5.5. menunjukkan bahwa analisa sensitivitas dalam pemilihan strategi untuk mencapai sustainable partnership berdasarkan factor kekuatan (*Strength*) sama dengan pilihan strategi untuk pencapaian goal secara keseluruhan. Dimana strategi yang paling utama adalah strategi WT. Masing-masing garis tidak saling berpotongan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa perubahan bobot nilai dari S1,S2,S3,S4,S5, dan S6 mulai 30% sampai dengan 90% tidak mengalami perubahan pada susunan alternatif strategi. Alternatif strategi yang paling prioritas tetap strategi WT.

Analisis Sensitivitas pada faktor Kelemahan (*Weakness*)

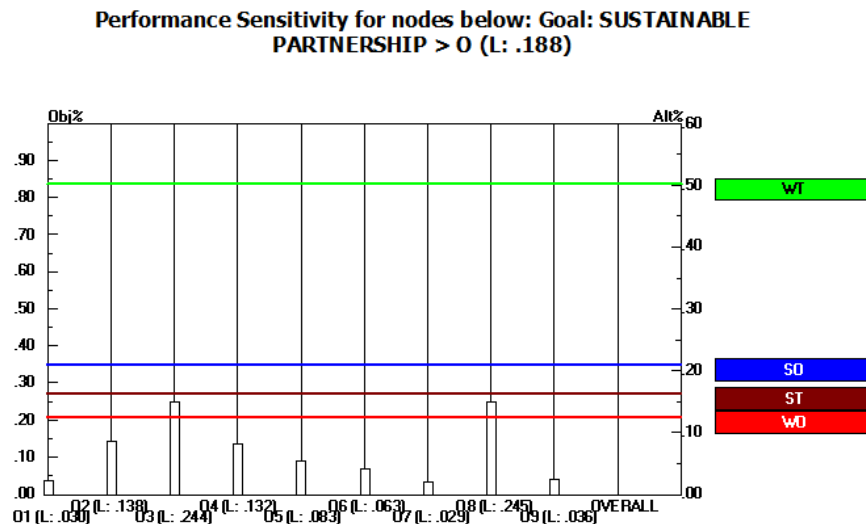
Analisa sensitivitas pemilihan strategi dalam faktor kelemahan (*Weakness*) memiliki susunan pilihan yang sama dan garis kebijakan tidak saling berpotongan, dimana strategi yang paling utama dalam penentuan sustainable partnership adalah menggunakan strategi WT. Analisa sensitivitas dari factor kelemahan terdapat pada gambar 5.6. berikut.



Gambar 5.6. Analisis sensitivitas kriteria Kelemahan (*Weakness*)

Analisis Sensitivitas pada faktor Peluang (*Opportunities*)

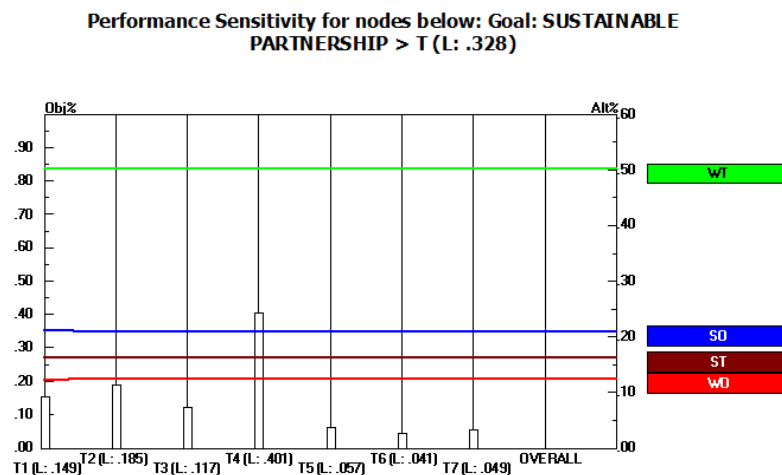
Analisa sensitivitas pemilihan strategi dalam faktor peluang (*Opportunities*) memiliki susunan pilihan yang sama dan garis kebijakan tidak saling berpotongan, dimana strategi yang paling utama dalam penentuan *sustainable partnership* adalah menggunakan strategi WT. Analisa sensitivitas dari faktor peluang terdapat pada gambar 5.7. berikut.



Gambar 5.7. Analisis sensitivitas kriteria Peluang (*Opportunities*)

Analisis Sensitivitas pada faktor Ancaman (*Threats*)

Analisa sensitivitas pemilihan strategi dalam faktor ancaman (*Threats*) memiliki susunan pilihan yang sama dan garis kebijakan tidak saling berpotongan, dimana strategi yang paling utama dalam penentuan sustainable partnership adalah menggunakan strategi WT. Analisa sensitivitas dari faktor ancaman terdapat pada gambar 5.8 berikut.



Gambar 5.8 Analisis sensitivitas kriteria Ancaman (*Threat*)

Dari seluruh analisis sensitivitas yang dilakukan menunjukkan bahwa dalam pemilihan strategi untuk mencapai *sustainable partnership* berdasarkan faktor kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threath*) sama dengan pilihan strategi untuk pencapaian goal secara keseluruhan. Dimana strategi yang paling utama adalah

strategi WT. Masing-masing garis pada kriteria tidak saling berpotongan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa perubahan bobot nilai dari keseluruhan kriteria mulai 30% sampai dengan 90% tidak mengalami perubahan pada susunan alternatif strategi. Misalnya faktor kemampuan memodifikasi connector (S3) ditingkatkan dari awalnya 35% sampai dengan 90% , tidak akan membawa dampak pada pemilihan strategi yang akan diambil. Hal ini disebabkan karena faktor kelemahan yang menjadi prioritas yaitu penguasaan skil dan teknologi yang masih rendah (W2) dan faktor ancaman yaitu kuatnya brand industri asing (T4), memiliki nilai bobot yang terpaut jauh dari faktor kekuatan yang ada. Begitupun juga faktor kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada. Sehingga sebesar apapun faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dinaikkan nilainya, maka alternatif strategi yang paling prioritas yang diambil tetap strategi WT.

5.4 Pemilihan Model Kemitraan

Dalam pemilihan model kemitraan ini, perlu ditentukan kriteria-kriteria kemitraan terlebih dahulu. Adapun kriteria-kriteria yang digunakan adalah : Efektivitas, Pola Pembinaan, Pola Pengawasan, Pola Pengembangan, Faktor kepercayaan dan komitmen.

Dari pengolahan menggunakan software Expert Choice 11 maka diperoleh bobot untuk masing-masing criteria sebagai berikut :

Tabel 5.2. Pembobotan kriteria terhadap tujuan

Kriteria	Bobot
Efektivitas	0.454
Pola Pembinaan	0.150
Pola Pengawasan	0.060
Potensi Pengembangan	0.159
Faktor Kepercayaan dan komitmen	0.176
<i>Inconsistency Ratio = 0.02</i>	

Dari pengolahan di atas kemudian dapat diperoleh bobot keseluruhan atau bobot *agregat* dari alternatif terhadap keseluruhan kriteria yang ada (Efektifitas, Pola Pembinaan, Pola Pengawasan, Potensi Pengembangan, Faktor kepercayaan dan komitmen). Hasil bobot agregat dari masing-masing alternatif adalah sebagai berikut :

Tabel 5.3. Bobot agregat alternatif

Kriteria	Bobot
Model 1 (Lama)	0.20
Model 2 (Usulan)	0.80

Dari Tabel 5.3 dapat diketahui bahwa model usulan kemitraan mendapat bobot yang lebih tinggi dibandingkan dengan kemitraan yang ada sebelumnya.

LAMPIRAN KUISIONER

PENENTUAN STRATEGI *SUSTAINABLE PARTNERSHIP*

ANTARA PT. PERSADA INDAH ELEKTRINDO DENGAN

PT. PLN (PERSERO)

DALAM PEMENUHAN KEBUTUHAN PENDUKUNG *HV*

CONNECTOR

Lampiran A.

PETUNJUK UMUM

Survey ini merupakan salah satu media untuk menyelesaikan tesis yang dilakukan oleh mahasiswa S-2 Teknik Industri ITS Surabaya. Tujuan utama dari kuisioner ini adalah untuk mendapatkan persepsi dan pendapat dari para ahli mengenai kemitraan yang terjalin antara PT. Persada Indah Elektrindo sebagai industri lokal pembuat *connector clamp* untuk gardu induk 150 kV dengan PT. PLN (Persero).

Kerjasama Bapak/Ibu dalam memberi masukan yang jujur dan apa adanya akan membantu studi ini untuk dapat mengetahui situasi dan kondisi secara objektif. Hasil survey yang didapatkan akan digunakan untuk menyelesaikan penelitian tesis dan diharapkan dapat menjadi acuan bagi pihak swasta yang ingin mengembangkan kemitraan yang berkelanjutan dengan pemerintahan di Indonesia

Sebagai petunjuk pengisian akan diberikan petunjuk pengisian kuisioner. Pastikan Bapak/ Ibu membaca dan memahami dengan baik pengisian kuisioner ini. Survey ini bukanlah tes sehingga tidak ada jawaban yang akan disalahkan. Survey ini merupakan penilaian yang akan dilakukan berdasarkan sudut pandang ahli (*expert*) dalam menentukan strategi *sustainable partnership*. Adapun petunjuk pengisian kuisioner adalah sebagai berikut :

1. Mengisi form Identitas Responden pada halaman 2, sebelum melakukan pengisian kuisioner.
2. Setiap responden akan dirahasiakan identitasnya atas informasi yang diberikan apabila namanya tidak ingin dipublikasikan, berikan centang ☒ pada kotak tidak, yang terdapat pada Pertanyaan Privasi di halaman 2.
3. Pemberian skala prioritas diisi dengan memberikan tanda centang ☒ pada kolom angka dengan mempertimbangkan keterangan skala prioritas yang terdapat pada bagian bawah lembar kuisioner. Centang pada kolom berwarna merah menyatakan bahwa kriteria (utama) memiliki prioritas lebih daripada kriteria lain (pembanding), sedangkan centang pada kolom berwarna kuning menyatakan bahwa kriteria lain (pembanding) memiliki prioritas lebih daripada kriteria (utama).

Sebagai contoh, jika anda memberikan skala penilaian pada tabel pertanyaan sebagai berikut:

Kriteia	Skala penilaian									Kriteria Lain
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Kriteria 1	✓									Kriteria 2
Kriteria 1				✓						Kriteria 3
Kriteria 2								✓		Kriteria 3

Keterangan Skala Prioritas :

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------|
| 1 = sama penting dengan | 7 = sangat penting daripada |
| 3 = sedikit lebih penting daripada | 9 = mutlak penting daripada |
| 5 = cukup penting daripada | |

Maka maksud anda dalam memilih kriteria adalah bahwa Kriteria 1 mutlak penting daripada Kriteria 2 dan cukup penting daripada Kriteria 3. Sedangkan Kriteria 3 sangat penting daripada Kriteria 2, untuk penjelesan bobot setiap penilaian dapat dilihat pada lampiran C.

Dimohon dengan sangat kepada Bapak/ Ibu untuk menjawab seluruh pertanyaan dalam survey ini agar hasilnya dapat diolah dan dianalisa. Terima kasih atas kerjasama yang baik.

Surveyor

Fradana Firdiantoni Afsoh

Lampiran B

KUISIONER IDENTIFIKASI FAKTOR-FAKTOR STRATEGIS SWOT

Nama Responden :

Jabatan :

Lama Pengalaman Kerja :

Tanggal :

Petunjuk pengisian:

Mohon Bapak/Ibu memberikan pendapat secara tertulis terhadap pertanyaan yang diajukan.

Pertanyaan

Identifikasikan maksimal lima faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mempengaruhi dari perusahaan Bapak/ Ibu?

Kekuatan (*Strenght*)

S₁

S₂

S₃

S₄

S₅

Kelemahan (*Weakness*)

W₁

W₂

W₃

W₄

W₅

Peluang (Faktor Eksternal)

O_1

O_2

O_3

O_4

O_5

Ancaman (Faktor Eksternal)

T_1

T_2

T_3

T_4

T_5

Tanda tangan

(.....)

Lampiran C

KUISIONER PENILAIAN BOBOT TERHADAP FAKTOR-FAKTOR STRATEGI INTERNAL DAN EKSTERNAL

Nilai	Keterangan
1	Bobot kepentingan kriteria/ sub kriteria yang satu <u>sama pentingnya</u> dengan kriteria/ sub kriteria yang lain
3	Bobot kepentingan kriteria/ sub kriteria yang satu <u>sedikit lebih penting</u> dibandingkan dengan kriteria/ sub kriteria yang lain
5	Bobot kepentingan kriteria/ sub kriteria yang satu <u>cukup penting</u> dibandingkan dengan kriteria/ sub kriteria yang lain
7	Bobot kepentingan kriteria/ sub kriteria yang satu <u>sangat penting</u> dibandingkan dengan kriteria/ sub kriteria yang lain
9	Bobot kepentingan kriteria/ sub kriteria yang satu <u>penting sekali</u> dibandingkan dengan kriteria/ sub kriteria yang lain

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :
Pekerjaan :
Jabatan :
Kontak Pribadi :
No. Telp/ Hp :
e-mail :

PERTANYAAN PRIVASI

Apakah anda bersedia jika nama anda dipublikasikan sebagai responden kuisioner ini?

☐ Ya ☐ Tidak

PERTANYAAN 1 TENTANG KRITERIA KEKUATAN (*STRENGTH*)

Menurut Bapak/Ibu, berapakah skala penilaian yang dapat diberikan dari perbandingan kekuatan (*strength*) yang dimiliki PT. Persada Indah Elektrindo dalam upaya perencanaan strategi kemitraan dengan PT. PLN (Persero) ?

Kriteia 1	Skala Penilaian									Kriteria 2
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Perencanaan strategis yang tidak mahal										Biaya tenaga kerja (<i>service cost</i>) murah dan bahan material mudah diperoleh
Perencanaan strategis yang tidak mahal										Kemampuan untuk memodifikasi produk
Perencanaan strategis yang tidak mahal										Waktu produksi lebih cepat
Perencanaan strategis yang tidak mahal										Kualitas produk tersertifikasi LMK
Perencanaan strategis yang tidak mahal										Pengeloalan & pembayaran pajak secara transparan
Biaya tenaga kerja (<i>service cost</i>) murah dan bahan material mudah diperoleh										Kemampuan untuk memodifikasi produk
Biaya tenaga kerja (<i>service cost</i>) murah dan bahan material mudah diperoleh										Waktu produksi lebih cepat
Biaya tenaga kerja (<i>service cost</i>) murah dan bahan material mudah diperoleh										Kualitas produk tersertifikasi LMK
Biaya tenaga kerja (<i>service cost</i>) murah dan bahan material mudah diperoleh										Pengeloalan & pembayaran pajak secara transparan
Kemampuan untuk memodifikasi produk										Waktu produksi lebih cepat
Kemampuan untuk memodifikasi produk										Kualitas produk tersertifikasi LMK
Kemampuan untuk memodifikasi produk										Pengeloalan & pembayaran pajak secara transparan
Waktu produksi lebih cepat										Kualitas produk tersertifikasi LMK
Waktu produksi lebih cepat										Pengeloalan & pembayaran pajak secara transparan
Kualitas produk tersertifikasi LMK										Pengeloalan & pembayaran pajak secara transparan

PERTANYAAN 2 TENTANG KRITERIA KELEMAHAN (*WEAKNESS*)

Menurut Bapak/Ibu, berapakah skala penilaian yang dapat diberikan dari perbandingan kelemahan (*weakness*) yang dimiliki PT. Persada Indah Elektrindo dalam upaya perencanaan strategi kemitraan dengan PT. PLN (Persero) ?

Kriteia 1	Skala Penilaian									Kriteria 2
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Daya saing rendah terhadap produk asing										<i>Skill</i> dan penguasaan teknologi yang masih rendah
Daya saing rendah terhadap produk asing										Manajemen masih konvensional
Daya saing rendah terhadap produk asing										<i>Advertisng/</i> pemasaran yang masih terbatas
Daya saing rendah terhadap produk asing										Daya dukung permodalan melalui perbankan rendah
Daya saing rendah terhadap produk asing										Kapasitas produksi terbatas (rendah)
<i>Skill</i> dan penguasaan teknologi yang masih rendah										Manajemen masih konvensional
<i>Skill</i> dan penguasaan teknologi yang masih rendah										<i>Advertisng/</i> pemasaran yang masih terbatas
<i>Skill</i> dan penguasaan teknologi yang masih rendah										Daya dukung permodalan melalui perbankan rendah
<i>Skill</i> dan penguasaan teknologi yang masih rendah										Kapasitas produksi terbatas (rendah)
Manajemen masih konvensional										<i>Advertisng/</i> pemasaran yang masih terbatas
Manajemen masih konvensional										Daya dukung permodalan melalui perbankan rendah
Manajemen masih konvensional										Kapasitas produksi terbatas (rendah)
<i>Advertisng/</i> pemasaran yang masih terbatas										Daya dukung permodalan melalui perbankan rendah
<i>Advertisng/</i> pemasaran yang masih terbatas										Kapasitas produksi terbatas (rendah)
Daya dukung permodalan melalui perbankan rendah										Kapasitas produksi terbatas (rendah)

PERTANYAAN 3 TENTANG KRITERIA PELUANG (*OPPORTUNITY*)

Menurut Bapak/Ibu, berapakah skala penilaian yang dapat diberikan dari perbandingan peluang (*opportunity*) yang bisa dimiliki PT. Persada Indah Elektrindo dalam upaya perencanaan strategi kemitraan dengan PT. PLN (Persero) ?

Kriteia 1	Skala Penilaian									Kriteria 2
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Perkembangan inovasi teknologi										Peluang pasar untuk produk unggul
Perkembangan inovasi teknologi										Loyalitas, konsistensi, dan kesetiaan sebagai mitra
Perkembangan inovasi teknologi										Membangun keberlangsungan produk lokal
Perkembangan inovasi teknologi										Membentuk aliansi kerja (<i>strategic partnership</i>)
Perkembangan inovasi teknologi										Interaksi dengan konsumen (PT. PLN) secara langsung
Perkembangan inovasi teknologi										Rencana pemerintah untuk membangun Pembangkit listrik 35.000 MW
Perkembangan inovasi teknologi										Pemberlakuan tentang TKDN
Perkembangan inovasi teknologi										Pemeliharaan gardu induk secara berkala
Peluang pasar untuk produk unggul										Loyalitas, konsistensi, dan kesetiaan sebagai mitra
Peluang pasar untuk produk unggul										Membangun keberlangsungan produk lokal
Peluang pasar untuk produk unggul										Membentuk aliansi kerja (<i>strategic partnership</i>)
Peluang pasar untuk produk unggul										Interaksi dengan konsumen (PT. PLN) secara langsung
Peluang pasar untuk produk unggul										Rencana pemerintah untuk membangun Pembangkit listrik 35.000 MW
Peluang pasar untuk produk unggul										Pemberlakuan tentang TKDN
Peluang pasar untuk produk unggul										Pemeliharaan gardu induk secara berkala
Loyalitas, konsistensi, dan kesetiaan sebagai mitra										Membangun keberlangsungan produk lokal
Loyalitas, konsistensi, dan kesetiaan sebagai mitra										Membentuk aliansi kerja (<i>strategic partnership</i>)
Loyalitas, konsistensi, dan kesetiaan sebagai mitra										Interaksi dengan konsumen (PT. PLN) secara langsung
Loyalitas, konsistensi, dan kesetiaan sebagai mitra										Rencana pemerintah untuk membangun Pembangkit listrik 35.000 MW
Loyalitas, konsistensi, dan kesetiaan sebagai mitra										Pemberlakuan tentang TKDN
Loyalitas, konsistensi, dan kesetiaan sebagai mitra										Pemeliharaan gardu induk secara berkala

kesetiaan sebagai mitra										berkala
Membangun keberlangsungan produk lokal										Membentuk aliansi kerja (<i>strategic partnership</i>)
Membangun keberlangsungan produk lokal										Interaksi dengan konsumen (PT. PLN) secara langsung
Membangun keberlangsungan produk lokal										Rencana pemerintah untuk membangun Pembangkit listrik 35.000 MW
Membangun keberlangsungan produk lokal										Pemberlakuan tentang TKDN
Membangun keberlangsungan produk lokal										Pemeliharaan gardu induk secara berkala
Membentuk aliansi kerja (<i>strategic partnership</i>)										Interaksi dengan konsumen (PT. PLN) secara langsung
Membentuk aliansi kerja (<i>strategic partnership</i>)										Rencana pemerintah untuk membangun Pembangkit listrik 35.000 MW
Membentuk aliansi kerja (<i>strategic partnership</i>)										Pemberlakuan tentang TKDN
Membentuk aliansi kerja (<i>strategic partnership</i>)										Pemeliharaan gardu induk secara berkala
Interaksi dengan konsumen (PT. PLN) secara langsung										Rencana pemerintah untuk membangun Pembangkit listrik 35.000 MW
Interaksi dengan konsumen (PT. PLN) secara langsung										Pemberlakuan tentang TKDN
Interaksi dengan konsumen (PT. PLN) secara langsung										Pemeliharaan gardu induk secara berkala
Rencana pemerintah untuk membangun Pembangkit listrik 35.000										Pemberlakuan tentang TKDN
Rencana pemerintah untuk membangun Pembangkit listrik 35.000										Pemeliharaan gardu induk secara berkala
Pemberlakuan tentang TKDN										Pemeliharaan gardu induk secara berkala

PERTANYAAN 4 TENTANG KRITERIA ANCAMAN (*THREAT*)

Menurut Bapak/Ibu, berapakah skala penilaian yang dapat diberikan dari perbandingan ancaman (*threat*) yang bisa diperoleh PT. Persada Indah Elektrindo dalam membuat perencanaan strategi kemitraan dengan PT. PLN (Persero) ?

Kriteia 1	Skala Penilaian									Kriteria 2
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
Kompetitor dari bekas pegawai PT. PLN (Persero)										Berkompetisi dengan teknologi yang lebih canggih
Kompetitor dari bekas pegawai PT. PLN (Persero)										Pesaing lokal yang terus berkembang
Kompetitor dari bekas pegawai PT. PLN (Persero)										Kuatnya <i>brand</i> industri asing
Kompetitor dari bekas pegawai PT. PLN (Persero)										Paradigma PT. PLN (Persero) terhadap produk lokal
Kompetitor dari bekas pegawai PT. PLN (Persero)										Situasi ekonomi yang cenderung fluktuatif
Kompetitor dari bekas pegawai PT. PLN (Persero)										Adanya perubahan regulasi
Berkompetisi dengan teknologi yang lebih canggih										Pesaing lokal yang terus berkembang
Berkompetisi dengan teknologi yang lebih canggih										Kuatnya <i>brand</i> industri asing
Berkompetisi dengan teknologi yang lebih canggih										Paradigma PT. PLN (Persero) terhadap produk lokal
Berkompetisi dengan teknologi yang lebih canggih										Situasi ekonomi yang cenderung fluktuatif
Berkompetisi dengan teknologi yang lebih canggih										Adanya perubahan regulasi
Pesaing lokal yang terus berkembang										Kuatnya <i>brand</i> industri asing
Pesaing lokal yang terus berkembang										Paradigma PT. PLN (Persero) terhadap produk lokal
Pesaing lokal yang terus berkembang										Situasi ekonomi yang cenderung fluktuatif
Pesaing lokal yang terus berkembang										Adanya perubahan regulasi
Kuatnya <i>brand</i> industri asing										Paradigma PT. PLN (Persero) terhadap produk lokal
Kuatnya <i>brand</i> industri asing										Situasi ekonomi yang cenderung fluktuatif
Kuatnya <i>brand</i> industri asing										Adanya perubahan regulasi
Paradigma PT. PLN (Persero) terhadap produk lokal										Situasi ekonomi yang cenderung fluktuatif
Paradigma PT. PLN (Persero) terhadap produk lokal										Adanya perubahan regulasi
Situasi ekonomi yang cenderung fluktuatif										Adanya perubahan regulasi

Lampiran D

KUISIONER PERUMUSAN ALTERNATIF STRATEGI SWOT

Kuisisioner ini berbentuk matriks yang ditujukan kepada *expert* dalam memberikan rumusan strategi alternatif dengan melihat sejauhmana hubungan antara faktor-faktor internal dan eksternal yang dimiliki perusahaan PT. Persada Indah Elektrindo dan pesaing lainnya (luar negeri) sebagai mitra kerja PT. PLN (Persero). *Expert* diminta untuk mengisi kolom matriks berwarna merah, kuning, biru, dan hijau dengan mengaitkan (memilih) seluruh strategi yang telah ada dalam daftar (*list*).

Contoh peingisian

Jika yang dipilih pada kolom matriks berwarna biru untuk strategi SO adalah S_1O_1 , maka maksud anda adalah lakukan strategi S_1 untuk menangkap setiap strategi O_1 dan jika anda memilih strategi WO pada kolom matriks berwarna kuning, maka maksud anda adalah dengan adanya W_2 yang dimiliki oleh perusahaan maka lakukan secara cepat dan tanggap terhadap strategi O_1 .

Berdasarkan faktor-faktor strategis internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya, bagaimana strategi-strategi SO (*strength-opportunity*), WO (*weakness-opportunity*), ST (*strength-threat*), WT (*weakness-threat*) yang dapat dihasilkan ?

SWOT	Kekuatan (<i>strength</i>)	Kelemahan (<i>weakness</i>)
	7. Perencanaan strategis yang tidak mahal 8. Biaya tenaga kerja (<i>service cost</i>) murah dan bahan material mudah diperoleh 9. Kemampuan untuk memodifikasi produk 10. Waktu produksi lebih cepat 11. Kualitas produk tersertifikasi LMK 12. Pengeloalan & pembayaran pajak secara transparan	7. Daya saing rendah terhadap produk asing 8. <i>Skill</i> dan penguasaan teknologi yang masih rendah 9. Manajemen masih konvensional 10. <i>Advertisng</i> / pemasaran yang masih terbatas 11. Daya dukung permodalan melalui perbankan rendah 12. Kapasitas produksi terbatas (rendah)
Peluang (<i>opportunity</i>)	Strategi SO	Strategi WO
10. Perkembangan inovasi teknologi 11. Peluanga pasar untuk produk unggul 12. Loyalitas, konsistensi, dan kesetiaan sebagai mitra 13. Membangun keberlangsungan produk lokal 14. Membentuk aliansi kerja (<i>strategic partnership</i>) 15. Interaksi dengan konsumen (PT. PLN) secara langsung 16. Rencana pemerintah untuk membangun Pembangkit listrik 35.000 MW 17. Pemberlakuan tentang TKDN 18. Pemeliharaan gardu induk secara berkala		
Ancaman (<i>threat</i>)	Strategi ST	Strategi WT
8. Kompetitor dari bekas pegawai PT. PLN (Persero). 9. Berkompitisi dengan teknologi yang lebih canggih 10. Pesaing lokal yang terus berkembang 11. Kuatnya <i>brand</i> industri asing 12. Paradigma PT. PLN (Persero) terhadap produk lokal 13. Situasi ekonomi yang cenderung fluktuatif 14. Adanya perubahan regulasi		

Lampiran E

KUISIONER PENILAIAN BOBOT ALTERNATIF STRATEGI SWOT

Terima kasih telah mengisi form lampiran D sesuai persepsi Bapak/ Ibu, selanjutnya Bapak/ Ibu diharapkan memberikan penilaian terhadap alternatif strategi SWOT yang telah dibuat pada form lampiran D.

1. Tujuan :

Mendapatkan penilaian dari Bapak/ Ibu mengenai alternatif strategi SWOT sehingga prioritas strategi yang dapat diterapkan di perusahaan

2. Petunjuk Umum :

- Mohon Bapak/ Ibu mengisi kuisisioner ini secara tertulis dengan jujur dan objektif
- Mohon Bapak/ Ibu mengisi kuisisioner ini berdasarkan pendapat pribadi dan tidak terpengaruh pendapat orang lain
- Mohon Bapak/ Ibu melakukan pengisian kuisisioner secara sekaligus agar terhindar dari inkonsistensi jawaban yang akan dipilih

3. Petunjuk Pengisian :

- Mohon Bapak Ibu memberikan tanda centang (✓) pada angka sesuai dengan pendapat Bapak/ Ibu mengenai perbandingan antara kriteria 1 dan kriteria 2 berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap perusahaan. Untuk menentukan bobot setiap kriteria digunakan skala penilaian 1 sampai 9.
- Adapun keterangan skala penilaian dalam form ini adalah sebagai berikut

1 = sama penting/ berpengaruh dengan	4 = antara cukup dan penting/berpengaruh daripada	7 = sangat penting/ berpengaruh daripada
2 = antara sama dan cukup penting/berpengaruh daripada	5 = penting/berpengaruh daripada	8 = antara sangat dan mutlak penting/ berpengaruh daripada
3 = cukup penting/ berpengaruh daripada	6 = antara penting/ berpengaruh dan sangat penting daripada	9 = mutlak penting/ berpengaruh daripada

Contoh pengisian :

No	Kriteia 1	Skala penilaian																		Kriteria 2
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	A					√													B	
2	A									√									C	
3	B																	√	C	

Jika dilihat dari contoh tersebut, maka mengandung pengertian bahwa

Pada baris 1, A lebih penting dari B, sedangkan pada baris 2, A sama pentingnya dengan C, dan C mutlak lebih penting dari B pada baris 3.

4. Pengisian :

Silahkan mengisi matriks perbandingan berpasangan kriteria strategi SWOT dibawah ini dengan tanda centang (√).

Menurut Bapak/Ibu, berapakah skala penilaian yang dapat diberikan dari seluruh strategi berikut yang saling berpengaruh terhadap keberlangsungan kemitraan yang akan dibangun antara pemerintah melalui PT. PLN (Persero) dengan PT. Persada Indah Elektrindo ?

No	Kriteia 1	Skala penilaian																		Kriteria 2
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	Strategi SO																		Strategi WO	
																			Strategi ST	
																			Strategi WT	
2	Strategi WO																		Strategi ST	
																			Strategi WT	
3	Strategi ST																		Strategi WT	

Lampiran F

KUISIONER PEMILIHAN MODEL KEMITRAAN

Tujuan :

Mendapat penilaian dari Bapak/Ibu mengenai alternatif strategi SWOT sehingga didapat prioritas strategi SWOT yang dapat diterapkan di perusahaan

Petunjuk Umum :

1. Mohon Bapak/Ibu mengisi kuisisioner ini secara tertulis dengan jujur dan objektif
2. Mohon Bapak/Ibu mengisi kuisisioner ini berdasarkan pendapat pribadi, tidak terpengaruh orang lain
3. Mohon Bapak/Ibu melakukan pengisian kuisisioner secara sekaligus agar terhindar dari inkonsistensi jawaban

Petunjuk pengisian

1. Mohon Bapak/Ibu memberi tanda lingkaran (O) angka yang sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu mengenai perbandingan antara kriteria 1 dan kriteria 2 berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap perusahaan. Untuk menentukan bobot setiap kriteria digunakan skala 1 sampai dengan 9 dengan keterangan skala adalah sebagai berikut :

Nilai 1 : Sama pentingnya

Nilai 3 : Sedikit lebih penting

Nilai 5 : Lebih penting daripada

Nilai 7 :Sangat lebih penting

Nilai 9 : Mutlak lebih penting

Nilai 2, 4, 6, 8 adalah nilai antara dari nilai bobot 1, 3, 5, 7, 9

Contoh pengisian:

No	Kriteria 1	Penilaian																Kriteria2	
1	A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B
2	A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C
3	B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C

Arti dari pengisian tersebut:

A lebih penting dari pada B

A sama pentingnya dengan C

C mutlak lebih penting daripada B

MODEL KEMITRAAN LAMA

No	Kriteria 1	Penilaian									Kriteria 2
1	EFEKTIVITAS	9	7	5	3	1	3	5	7	9	POLA PEMBINAAN
2	EFEKTIVITAS	9	7	5	3	1	3	5	7	9	POLA PENGAWASAN
3	EFEKTIVITAS	9	7	5	3	1	3	5	7	9	POTENSI PENGEMBANGAN
4	EFEKTIVITAS	9	7	5	3	1	3	5	7	9	KEPERCAYAAN DAN KOMITMEN
5	POLA PEMBINAAN	9	7	5	3	1	3	5	7	9	POLA PENGAWASAN
6	POLA PEMBINAAN	9	7	5	3	1	3	5	7	9	POTENSI PENGEMBANGAN
7	POLA PEMBINAAN	9	7	5	3	1	3	5	7	9	KEPERCAYAAN DAN KOMITMEN
8	POLA PENGAWASAN	9	7	5	3	1	3	5	7	9	POTENSI PENGEMBANGAN
9	POLA PENGAWASAN	9	7	5	3	1	3	5	7	9	KEPERCAYAAN DAN KOMITMEN
10	POTENSI PENGEMBANGAN	9	7	5	3	1	3	5	7	9	KEPERCAYAAN DAN KOMITMEN

MODEL KEMITRAAN USULAN

No	Kriteria 1	Penilaian									Kriteria 2
1	EFEKTIVITAS	9	7	5	3	1	3	5	7	9	POLA PEMBINAAN
2	EFEKTIVITAS	9	7	5	3	1	3	5	7	9	POLA PENGAWASAN
3	EFEKTIVITAS	9	7	5	3	1	3	5	7	9	POTENSI PENGEMBANGAN
4	EFEKTIVITAS	9	7	5	3	1	3	5	7	9	KEPERCAYAAN DAN KOMITMEN
5	POLA PEMBINAAN	9	7	5	3	1	3	5	7	9	POLA PENGAWASAN
6	POLA PEMBINAAN	9	7	5	3	1	3	5	7	9	POTENSI PENGEMBANGAN
7	POLA PEMBINAAN	9	7	5	3	1	3	5	7	9	KEPERCAYAAN DAN KOMITMEN
8	POLA PENGAWASAN	9	7	5	3	1	3	5	7	9	POTENSI PENGEMBANGAN
9	POLA PENGAWASAN	9	7	5	3	1	3	5	7	9	KEPERCAYAAN DAN KOMITMEN
10	POTENSI PENGEMBANGAN	9	7	5	3	1	3	5	7	9	KEPERCAYAAN DAN KOMITMEN

Atas bantuan dan partisipasi bapak/ibu sebagai responden dalam pengisian kuesioner ini, saya mengucapkan terima kasih.

Surabaya,
2016

Hormat Saya,

FRADANA FIRDIANTONI AFSOH

Contact Person:

Hp : 085649445157/08.....

e-mail : fradana.afsoh@gmail.com

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang diperoleh berdasarkan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah analisa SWOT – AHP pada PT. Persada Indah Elektrindo menghasilkan prioritas strategi yang paling utama untuk dilakukan agar dapat menjalin *sustainable partnership* dengan PT. PLN (Persero) saat ini yaitu strategi *Weakness-Threats* (WT). Strategi WT tersebut memiliki fokus terhadap perbaikan faktor kelemahan yang ada untuk menghadapi tantangan yang ada. Prioritas kelemahan yaitu skill dan penguasaan teknologi yang masih lemah (W2), sementara prioritas ancaman yang sebaiknya diatasi terlebih dahulu adalah kuatnya brand industri asing (T4).
2. Usulan konseptual model kemitraan dengan menjalin kerjasama dengan lembaga yang terpercaya yang telah ditunjuk PT. PLN (Persero) yaitu Universitas sebagai dasar PT. PLN dalam mengembangkan keilmuan dan Balai Latihan Kerja untuk membekali skill dan teknologi yang lebih bagus. Sehingga ketika PT. Persada Indah Elektrindo mendapat dukungan baik dari sisi teori oleh institusi pendidikan dan Balai Latihan kerja (BLK) untuk peningkatan kompetensi karyawan serta penguasaan teknologi yang lebih bagus. akan dapat meningkatkan daya saing PT. Persada Indah Elektrindo.
3. Kemudian perbandingan kemitraan saat ini dengan usulan menunjukkan hasil yang signifikan terhadap model kemitraan usulan. Adapun bobot dari perbandingan kedua model diketahui model kemitraan saat ini 0,20 dan bobot kemitraan usulan yaitu 0,80. Dengan disusul kriteria yang paling besar efektivitas 0,454, secara berurutan faktor kepercayaan sebesar 0,176, potensi pengembangan sebesar 0,159, pola pembinaan sebesar 0,150, dan pola pengawasan sebesar 0,060.

Pengaplikasian pola kemitraan ini harus didukung oleh semua *stake-holder* yang terlibat, baik dari PT. PLN (Persero), PT. Persda Indah Elektrindo, institusi pendidikan, dan BLK agar dapat terjalin *sustainable partnership* dengan baik ke depan.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dari analisis yang telah dilakukan maka saran yang mungkin bermanfaat sebagai bahan masukan dan pertimbangan antara lain:

1. Memodifikasi metode SWOT dengan metode pengambilan keputusan selain AHP misal *analytical network process* (ANP), Delphi, Topsis, atau yang lainnya dengan melibatkan lebih banyak pemangku kepentingan seperti distributor.
2. Perlunya penelitian serupa dilakukan pada rekanan lain di BUMN yang lain, seperti PT. Telkom atau PT. Pertamina sehingga dapat mengetahui kesamaan antara SWOT usaha lain yang terkait dengan pengembangan kemitraan yang berkelanjutan.
3. Perlunya memperluas lingkup penelitian misalnya dengan meneliti pengembangan usaha-usaha sektoral yang ada di daerah masing-masing di sektor PT. PLN (Persero). Ketika PT. PLN (Persero) mampu membina dan memberdayakan usaha-usaha yang ada di sektornya masing-masing maka akan dapat diterima keuntungan diantara satu dengan yang lain. PT. PLN (Persero) diuntungkan dengan terpenuhinya kebutuhannya tanpa membeli kebutuhan di luar sektornya atau dari luar negeri. Sedangkan para pengusaha yang ada di sektor-sektor juga dapat berkembang dengan baik dengan diberikanya kesempatan terhadap pemenuhan kebutuhan energi listrik secara kontinyu. Dan dengan berkembangnya usaha sektoral berarti juga akan mengembangkan kemandirian suatu bangsa.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonimous., (2010). *Intelektual Assets Centre Scoping Consultation On The Business Case For Protected Food Namme (PFN) Develepment In Scotlandia*. IBP Strategy and Research. Scotlandia
- Belton., V., dan Steward., T., (2002) *Multiple Criteria Decision Analysis : An Integrated Approach*. Kluwer Academic Publisher. London
- Bloomqvist Kirsimarja., (2002). *Partnering in the Dynamic Environment : The Rule of the Trust in Asymetric Technology Partnership Formation*. Theses
- Brodjonegoro, B.P.S., (1992). *Analytical Hierarchy Process*. Universitas Indonesia. Jakarta
- Collins, J. and Hitt, M (2006). *Leveraging tacit knowledgein alliances: the importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital*. *Journal of Engineering & Technology Management*
- David., F.R., (2004a). *Manajemen Strategis ; Konsep-konsep*, Edisi Kesembilan. PT. Indeks Jakarta
- David., F.R., (2011b). *Strategis Management Concept and Case*, 13th Edition. Pearson Education Inc. New Jersey
- Djuanda dan Lubis., (2002). *Pelaporan Pajak Penghasilan*. Edisi 2. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Direktorat Jendral Pajak., TIM., (2014). *BookletKUP : NPWP dan Pengukungan PKP*. Kementerian Keuangan. Jakarta
- Ellitan., L., (2002). *Praktik-Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan*. Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vol. 4, No. 2.; 65 - 76
- Faulkner., D., dan Browman., C., (1997). *Strategi Kompetitif*. Prapti Es, Penerjemah ; Terjemahan dari *The Essence of Competitive Strategy*. Penerbir Andi. Yogyakarta.
- Fathnurfirda Ilma (2012). *Perencanaan Strategi Industri Film Indonesia Menggunakan Metoda SWOT-AHP*. Thesis. Teknik Industri. Universitas Indonesia

- Hamdani. I., dan Syukria. A., (2013). Peningkatan Eksistensi UMKM melalui Comaparative Advantage dalam rangka menghadapi MEA 2015 di Temanggung. *Economics Development Analysis Journal*. Vol 2.
- Hoon, A.S., Hoon, L.S, Hua., L.G., Singh., & Yam, Y.K., (1999), “*Surviving the Millenium Lesson from the Asian Crisis*”, Singapore;McGraw-Hill
- Helfert., E.A., (1997) Teknik Analisis Keuangan. Petunjuk Praktis Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan. Edisi Kedelapan. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Hunger., J.D., dan Wheelen., T.L., (2003). Manajemen Strategis. Edisi II. Penerbit Andi. Yogyakarta
- https://www.academia.edu/9543573/Proses_pemasaran?auto=download diakses 3 Mei 2016) pada Fitrio Deki dalam academia edu,
- <http://www.mdetik.com> diakses 24 Mei 2016 pada media online mDetik.com
- <http://www.kompasonline.com> diakses 23 Maret 2016 pada media online Kompas.com
- <http://www.kemendagri.go.id> diakses 23Maret 2016 pada media online Kemendagri.go.id
- Ibrahim., N. dan Verliyantina., (2012). The Model of Crowdfunding to Support Samll and Mocro Businesses in Indonesia Trough a Web-bases Platform. *Procedia Economics and Finance*. Vol.4. hal 390-397
- Irianto., H.E., (2011). Strategi Pengembangan Produk Industri Geografis Berbasis Komonitas Perikanan Budidaya. Prosiding Forum Inovasi Teknologi Akuakultur. Balai Besar Riset Pengelolaan Produk dan Bioteknologi Kelautan dan Perikanan. Jakarta.
- Jane., O., (2012). Analisis Potensi Partnership sebagai Moda untuk Meningkatkan Kapabilitas Inovasi dan Teknologi. Jurusan Administrasi Bisnis. Universitas Katolik Parahyangan. *Jurnal Administrasi Bisnis (2011)*, Vol.7, No.2: hal. 192–205, (ISSN:0216–1249)
- Janczak., S., (2008). Knowledge and learning in strategic alliances: how to learn with cooperation. *Problems and Perspectives in Management*, Volume 6, Issue 1, 2008. Canada
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah RI., (2015). Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.

Keputusan Presiden Tahun 1994 Tentang Pengutamaan Pemakaian Produk Dalam Negeri

Kotler., P. dan Amstrong., G., (2004). Prinsip-prinsip Pemasaran (*Principles of Marketing*) Jilid 1. Penerbit Erlangga. Jakarta

Kristiyanti., M. (2012). Peran Strategis Usaha Kecil Menengah (UKM) dalam Pembangunan Nasional. *Majalah Ilmiah Informatika*. Vol. 3 No.1

Kusnandar., Utami., B. W, Anantanyu., S. (2012) Rekayasa Model Aliansi Strategi Argoindustri Skala Kecil (Kasus Kalster Industri Tahu) SEPA ; Vol.9 No 1 September 2012. Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Lataruva., E. (2004). Pelaksanaan Strategi Aliansi dalam Budaya Perusahaan yang Berbeda, *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*. Vol. 1 No. 1 Januari 2004, Universitas Diponegoro. Semarang

Marbun., B. N. (1996). Manajemen perusahaan Kecil. Penerbit PT. Pustaka Binaman Presindo. Jakarta

Mohr, J. R. Spekman. 1994 *Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior and conflict resolution technique*. *Strategic Manajemen Journal*. Vol. 15, 135-152

Mowery, D.C et al. 1996. *Strategic alliances and interfirm knowledge transfer*. *Strategic management Journal*. Vol. 15, 135-152

Mulyono., M. (1996). Penerapan produktivitas dalam Organisasi. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta

Mura., L. dan Buleca., J., (2012). Evaluation of Financing Possibilities of Small and Medium Industrial Enterprises. *Procedia Economics and Finance* 3. 217 – 222. Elsevier

Muttaqin., (2015). Perumusan Strategi dan Pengembangan Energi Geotermal di Indonesia. Tesis. Program Pascasarjana. ITS. Surabaya

Nurmianto., E. dan Nasution., (2004) Perumusan Strategi kemitraan Menggunakan Metode AHP dan SWOT Studi Kasus pada Kemitraan PT. INKA dengan Industri Kecil Menengah di Wilayah Karesidenan Madiun. Tesis. Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Industri. Surabaya.

Oktaviana., R. V., Suryono., A. Hanafi., I (2013). Strategi Pengembangan Primer Koperasi Studi Di Primer Koperasi Produsen Tempe Dan Tahu Indonesia

- (PRIMKOPTI) Bangkit Usaha Kota Malang. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol 1, No.2, hal. 257-264. Universitas Brawijaya. Malang
- Peraturan Menteri Perindustrian RI Nomor 41/M-IND/PER/6/2008 Tahun 2008 Tentang Ketentuan dan Tata Cara Pemberian Izin Usaha Industri. Izin perluasan dan Tanda Daftar Industri
- Peraturan Menteri Perindustrian RI Nomor 54 tahun 2012 tentang Pedoman Penggunaan Produk Dalam Negeri
- Perry, M.(2000). Mengembangkan Usaha Kecil: Dengan Memanfaatkan Berbagai Bentuk Jaringan Kerja Ekonomi. Satrio TB, penerjemah; Jakarta: Raja Grafindo Persada. Terjemahan dari: Small Firm and Networks Economies
- Poursaeed., Mirdamadi., M., Malekmohammadi., I.,2 and. Hosseini.,J.F., (2010). The partnership models of agricultural sustainable development based on Multiple Criteria Decision Making (MCDM) in Iran. *African Journal of Agricultural Research* Vol. 5(23), pp. 3185-3190.
- Priandita., A. dan Toha., M. (2013) Business Strategy Formulation Using Business Model case study PT. Kartina Tri Satria. *The Indonesian Journal of Business Administration*. Vol. 2. No. 1. Hal 68-75
- Rahardjo., J., Stok, R.E., dan Yustina, R., (2000). Penerapan Multi Criteria Decision Making Dalam Pengambilan Keputusan Sistem Perawatan. *Jurnal Teknik Industri*. Vol 2 No. 2.
- Rangkuti., F., (1997). Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Penerbit PT. Gramdeia Pustaka Utama.
- Retnowati., N. D., (2011) Analisis CSF, SWOT dan TOWS Studi Kasus: PT Intan Pariwara Klaten. Jurusan Teknik Informatika, Sekolah Tinggi Teknologi Adisutjipto. Yogyakarta
- Saaty., T. L., (1993). Decision Making for Leader : The Analytical Hierarchy Process for Decision in Complex World. Prentice Hall Coy. Ltd. Pittsburgh.
- Santosa., B., (2008). Manajemn Proyek : Konsep dan Implementasi. Penerbit Graha Ilmu. Surabaya
- Setiyadi., S., Amar., K., Aji., T., (2011). Penentuan Strategi Sustainability Usaha pada UKM Kuliner dengan Menggunakan Metode AHP dan SWOT. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*. Vol 10. No 2 Hal. 68-77. UIN Sunan Kalijaga. Yogyakarta

- Sevкли., M., Asil Oztekin., A., Uysal., O., Torlak., G., Turkeyilmaz., A., Delen., D., (2012) Development of a fuzzy ANP based SWOT analysis for the airline industry in Turkey. *Jorunal Expert Systems with Applications*. Hal 14-24. Elsevier
- Silaban., B. E. dan Stephanus., C., (2009). Profil Persaingan dan Strategi Unit Bisnis Guinness dengan Menggunakan Matriks BCG pada PT. Dima Indonesia. *Esensi*. Vol.12. No. 1
- Singarimbun., M. dan Effendu., S., (2006). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES.
- Søderberg., A. M., S. Krishna., S., Bjørn., P., (2013). Global Software Development: Commitment, Trust and Cultural Sensitivity in Strategic Partnerships. *Journal of International Management* 19 (2013) 347–361. Elsevier
- Sudaryanto., et all., (2011). Strategi Pemberdayaan UMKM Menghadapi Pasar Bebas ASEAN. <http://www.kemenkeu.go.id/>. [Diakses pada 16 Maret 2015].
- Supriyadi., A., (1997). Pola Kemitraan Usaha Kecil, Menengah dan Besar Dimasa yang Akan Datang. Makalah dalma Temu Nasional Modal Ventura. Jakarta.
- Tambunan., T., (2007a). Kendala Perijinan Dalam Kegiatan Penanaman Modal Di Indonesia Dan Upaya Perbaikan Yang Perlu Dilakukan Pemerintah. *Jurnal Hukum Bisnis, Kadin Indonesia*. Jakarta.
- Tambunan., T., (20011). Perkembangan UMKM di Indonesia : Apakah Mereka Digerakkan oleh Jiwa Kewirausahaan?”, Center for Industri, SMEand Business Competition Studies,USAKTI, Jakarta.
- Tambunan., T., (2012b). *Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Indonesia: Isu-isu Penting*: Jakarta.
- Trott., P., (2005). *Innovation Management and New Product Development*. 3th Edition. Prentice Hall. Uniersity of Portsmouth Business School. England.
- Undang-undang RI Nomor 9 Tahun 1995 Tentag Perindustrian
- Undang-undang RI Nomor. 30 Tahun 2009 tentang Ketenagalistrikan
- Undang-undang RI Nomor 36 Tahun 2008 Tentang Perpajakan

Undang-undang RI Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas

Valkjarvi dan You., (2012). Business Plan for a Fashion Brand. Case : MW Oy. Thesis. Lahti University of Applied Sciences.

Wahyuni., S., (2003). Strategic Alliance Development : A Study of Alliance Between Competing Firm. Research School System., Organizational and Management.

Wittman, Michael. A. Shelby D. Hunt. Dennis B. Arnett. 2009. *Explaining alliances success: Competences, resources, relational factor, and resource-advantage theory*. Industrial Marketing Management, 38, 743-756

Ximei., L., Ming., Z., Xu., H., Lilin., P., JunRong., D., (2015). Small hydropower financing in China : External environment analyses, financing modes and problems with solutions. Renewable and Sustainable Energy Reviews 48. page 813 –824

TENTANG PENULIS



Nama saya Fradana Firdiantoni Afsah. Saya lahir di Surabaya, 24 April 1991. Saya menamatkan pendidikan dasar di SDN Ketintang III Surabaya, SMP Kemala Bhayangkari 1 Surabaya, dan SMA Negeri 18 Surabaya. Setelah lulus SMA, saya melanjutkan pendidikan DIV di Jurusan Teknik Elektro Industri Politeknik Elektronika Negeri Surabaya (PENS-ITS), kemudian saya bekerja di perusahaan milik keluarga yang mengerjakan berbagai proyek Gardu Induk dan Transmisi 150 kV di Pulau Jawa, Kalimantan, dan Sulawesi. Berlatar belakang proyek tersebut, saya melanjutkan pendidikan pasca sarjana di Fakultas Teknik Industri Institut Sepuluh Nopember Surabaya pada bidang minat Manajemen Rekayasa untuk pengembangan perusahaan milik keluarga saya. Oleh sebab itu penelitian pada Thesis yang saya lakukan ini mengambil topik langsung dari perusahaan milik keluarga sendiri. Dan hasilnya akan saya gunakan untuk pengembangan perusahaan kami yang lebih baik ke depan. Besar harapan saya menjadi pribadi yang tangguh, mandiri dan berdikari (mampu berdiri di kaki sendiri). Semoga kita semua adalah generasi-generasi penerus bangsa yang mampu membangun bangsa ini sesuai peran dan bidang kita masing-masing. Saya dapat dihubungi melalui email fradana.afsoh@gmail.com

(Halaman ini sengaja dikosongkan)